

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**TREINAMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDAS
DO VAREJO DO SHOPPING ITAGUAÇU**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

CAMILA STECKERT

Florianópolis, Novembro de 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

**TREINAMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDAS
DO VAREJO DO SHOPPING ITAGUAÇU**

CAMILA STECKERT

ORIENTADORES

Prof. GERSON RIZZATTI

Prof. Dr. PAULO CESAR DA CUNHA MAYA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO
RECURSOS HUMANOS

Florianópolis, Novembro de 2000.

AGRADECIMENTOS

A elaboração e conclusão deste trabalho deve-se à colaboração de muitos, cada um à sua maneira. E, a estes, deixo expressos meus sinceros agradecimentos.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Administração do Shopping Itaguaçu, especialmente à gerente de marketing, Alice Sandrini, por todo o apoio, pelas informações e pelo material fornecido para a realização desta pesquisa.

Aos professores orientadores, Professor Gerson Rizzatti, da área de Recursos Humanos, e Professor Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, da área de Marketing, agradeço pelos conhecimentos que me foram passados e pelo tempo dedicado ao apoio e orientação deste trabalho.

Ao meu marido, Alfredo César Corrêa Rodríguez, agradeço imensamente pela colaboração ativa em etapas importantes do trabalho e pela compreensão.

Ao meu pai, Jair Steckert, um grande administrador, agradeço pela preocupação e por todo o material bibliográfico que foi muito importante para o embasamento teórico do presente trabalho.

E, agradeço à minha mãe, Sirlene Maria dos Reis, não só pela preocupação, mas também pela compreensão, que muito me confortaram e ajudaram para a conclusão desta etapa.

A todas estas pessoas, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

*“Às vezes, só uma mudança de ponto de vista
é suficiente para transformar
uma obrigação cansativa
numa interessante oportunidade.”*

Albert Flanders

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE GRÁFICOS	12
RESUMO	14
PÁLAVRAS CHAVE	14
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Caracterização do Shopping Itaguaçu	15
1.2 Problema e tema	17
1.3 Justificação do estudo.....	18
1.3.1 Importância do estudo	18
1.3.2 Oportunidades do estudo	18
1.4 Objetivos de pesquisa	19
1.4.1 Objetivo geral	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Treinamento e desenvolvimento	20
2.2 Treinamento em vendas	23
2.3 Vendas e Marketing	29
2.4 Marketing de relacionamento	35
2.5 Varejo	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	41
3.1 Caracterização da pesquisa	41
3.1.1 Abordagem	41
3.1.2 Perspectiva de estudo	41
3.2 Tipo de pesquisa	42
3.2.1 Meios	42
3.2.2 Fins	43
3.3 Delimitação da pesquisa	43
3.3.1 População	43
3.3.2 Amostra	44
3.4 Técnica de coleta de dados	44

3.4.1 Tipos de dados	44
3.4.2 Instrumentos de coleta de dados	45
3.5 Técnica de análise dos dados	45
3.5.1 Tratamento quantitativo	45
3.6 Limitações do estudo	45
4 RESULTADOS DA PESQUISA	46
4.1 Apresentação da pesquisa realizada junto aos lojistas do Shopping Itaguaçu .	46
4.2 Relatório de coleta de dados	46
4.2.1 Ramo de atuação da loja	46
4.2.2 Número de vendedores por loja	47
4.2.3 Desempenho da equipe de vendas	48
4.2.4 Treinamento de vendedores	49
4.2.5 Vendedores com treinamento	50
4.2.6 Origem do treinamento dos vendedores	51
4.2.7 Impedimentos para o treinamento dos vendedores	52
4.2.8 Assuntos para o treinamento	54
4.2.9 Conceituação da equipe de vendas	54
4.2.10 Índices de devolução de mercadorias	55
4.2.11 Atendimento ao cliente	57
4.2.12 Perfil dos lojistas	58
4.2.12.1 Idade dos lojistas	58
4.2.12.2 Sexo dos lojistas	59
4.2.12.3 Estado civil dos lojistas	59
4.2.12.4 Bairro onde mora – lojistas	60
4.2.12.5 Grau de instrução dos lojistas	61
4.2.12.6 Canais de TV e programas preferidos pelos lojistas	62
4.2.12.7 Jornais e revistas preferidos pelos lojistas	63
4.2.12.8 Renda familiar dos lojistas	64
4.3 Apresentação da pesquisa realizada junto aos vendedores do Sh. Itaguaçu	65
4.4 Relatório de coleta de dados	66
4.4.1 Motivo de exercer a profissão	66
4.4.2 Tempo de experiência	67

4.4.3 Experiência em outras empresas	68
4.4.4 Ramo da empresa anterior	68
4.4.5 Auto-avaliação de desempenho	69
4.4.6 Como melhorar desempenho	70
4.4.7 Treinamento em vendas	71
4.4.8 Local e carga horária dos treinamentos em vendas	72
4.4.9 Opinião sobre treinamento	73
4.4.10 Oportunidade de treinamento	74
4.4.11 Dificuldades no atendimento	75
4.4.12 Clientes pessoais	76
4.4.13 Satisfação dos clientes	76
4.4.14 Perfil dos vendedores	77
4.4.14.1 Idade dos vendedores	78
4.4.14.2 Sexo dos vendedores	79
4.4.14.3 Estado civil dos vendedores	79
4.4.14.4 Bairro onde mora – vendedores	80
4.4.14.5 Grau de instrução dos vendedores	81
4.4.14.6 Canais de TV e programas preferidos pelos vendedores	82
4.4.14.7 Jornais e revistas preferidos pelos vendedores	83
4.4.14.8 Renda familiar dos vendedores	84

5 METODOLOGIA DE TREINAMENTO DE VENDEDORES DO

SHOPPING ITAGUAÇU	86
--------------------------------	-----------

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Identificar os tipos de treinamento	90
6.2 Levantar possíveis falhas no atendimento a clientes	90
6.3 Identificar as principais dificuldades do profissional de vendas	91
6.4 Identificar a posição dos lojistas quanto à questão do treinamento de vendedores	91
6.5 Analisar os motivos que prejudicam o treinamento de vendedores	91
6.6 Apresentar uma proposta de treinamento para profissionais de vendas	91
6.7 Conclusões	92

ANEXOS	93
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA 104

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 Ramo de atuação da loja	46
TABELA 2 Número de vendedores por loja	48
TABELA 3 Desempenho da equipe de vendas	49
TABELA 4 Treinamento de vendedores	50
TABELA 5 Vendedores com treinamento	50
TABELA 6 Origem dos treinamentos	51
TABELA 7 Impedimentos para treinamento	53
TABELA 8 Assuntos para treinamento	54
TABELA 9 Conceituação da equipe de vendas	55
TABELA 10 Índice de devoluções	56
TABELA 11 Motivo de devoluções	56
TABELA 12 Atendimento ao cliente	57
TABELA 13 Idade – lojistas	58
TABELA 14 Sexo – lojistas	59
TABELA 15 Estado civil – lojistas	59
TABELA 16 Bairro onde mora – lojistas	60
TABELA 17 Grau de instrução – lojistas	61
TABELA 18 Canais de TV – lojistas	62
TABELA 19 Programas de TV – lojistas	62
TABELA 20 Jornais e revistas – lojistas	64
TABELA 21 Renda familiar – lojistas	65
TABELA 22 Motivo	66
TABELA 23 Tempo de experiência	67
TABELA 24 Experiência em outras empresas	68
TABELA 25 Empresa do mesmo ramo	69
TABELA 26 Auto-avaliação	69
TABELA 27 Melhorar desempenho	70
TABELA 28 Treinamento em vendas	71
TABELA 29 Local	72
TABELA 30 Carga horária	72

TABELA 31 Opinião sobre treinamento 73

TABELA 32 Oportunidade de treinamento 74

TABELA 33 Dificuldades 75

TABELA 34 Clientes pessoais 76

TABELA 35 Satisfação do cliente 77

TABELA 36 Idade – vendedores 78

TABELA 37 Sexo – vendedores 79

TABELA 38 Estado civil – vendedores 79

TABELA 39 Bairro onde mora – vendedores 80

TABELA 40 Grau de instrução – vendedores 81

TABELA 41 Canais de TV – vendedores 82

TABELA 42 Programas de TV – vendedores 82

TABELA 43 Jornais e revistas – vendedores 83

TABELA 44 Renda familiar – vendedores 84

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Ramo de atuação da loja	47
GRÁFICO 2 Número de vendedores	48
GRÁFICO 3 Desempenho da equipe de vendas	49
GRÁFICO 4 Treinamento de vendedores	50
GRÁFICO 5 Vendedores com treinamento	51
GRÁFICO 6 Origem dos treinamentos	52
GRÁFICO 7 Impedimentos para treinamento	53
GRÁFICO 8 Assuntos para treinamento	54
GRÁFICO 9 Motivo de devoluções	56
GRÁFICO 10 Atendimento ao cliente	57
GRÁFICO 11 Idade – lojistas	58
GRÁFICO 12 Sexo – lojistas	59
GRÁFICO 13 Estado civil – lojistas	60
GRÁFICO 14 Bairro onde mora – lojistas	60
GRÁFICO 15 Grau de instrução – lojistas	61
GRÁFICO 16 Canais de TV – lojistas	62
GRÁFICO 17 Jornais e revistas – lojistas	64
GRÁFICO 18 Renda familiar – lojistas	64
GRÁFICO 19 Motivo	66
GRÁFICO 20 Tempo de experiência	67
GRÁFICO 21 Experiência em outras empresas	68
GRÁFICO 22 Auto-avaliação	69
GRÁFICO 23 Melhorar desempenho	70
GRÁFICO 24 Treinamento em vendas	71
GRÁFICO 25 Local do treinamento	72
GRÁFICO 26 Opinião sobre treinamento	73
GRÁFICO 27 Oportunidade de treinamento	74
GRÁFICO 28 Dificuldades	75
GRÁFICO 29 Satisfação do cliente	77
GRÁFICO 30 Idade – vendedores	78

GRÁFICO 31 Sexo – vendedores 79

GRÁFICO 32 Estado civil – vendedores 80

GRÁFICO 33 Bairro onde mora – vendedores 80

GRÁFICO 34 Grau de instrução – vendedores 81

GRÁFICO 35 Canais de TV – vendedores 82

GRÁFICO 36 Jornais e Revistas – vendedores 84

GRÁFICO 37 Renda familiar – vendedores 85

RESUMO

O presente trabalho buscou informações a respeito de até que ponto os profissionais de vendas estão preparados para desempenhar suas funções junto a um grande shopping da Região Metropolitana de Florianópolis, o Shopping Itaguaçu e verificou que muito ainda pode ser feito para melhorar o desempenho dos profissionais de vendas que trabalham nas lojas estudadas.

Os principais objetivos do trabalho foram identificar as dificuldades no atendimento sentidas pelos vendedores, verificar junto aos lojistas sua posição quanto ao treinamento de seus vendedores e avaliar os principais impedimentos para este treinamento, além de uma proposta sintetizada de treinamento para os profissionais de vendas estudados.

PALAVRAS CHAVE: Treinamento, vendas, varejo, marketing, shopping center.

1. INTRODUÇÃO

O assunto abordado nesta pesquisa é de interesse de todos, pois em vários momentos em nosso dia-a-dia, estamos comprando ou vendendo algo. No momento em que um indivíduo está sendo entrevistado para um emprego, por exemplo, está vendendo seu produto, sua própria imagem. Se este candidato souber a melhor forma de fazer isso, certamente terá mais chances de conseguir a vaga. Desta forma, pode-se afirmar que treinamento em vendas é um tema de interesse coletivo.

O grande objetivo de uma organização é converter seus produtos e serviços em receita, e, conseqüentemente, em lucro. A forma de se fazer isto é através da venda. Assim, pode-se concluir que a área de vendas é de suma importância para a organização. Além de ser a área que efetivamente mais interage com o mercado consumidor e de representar, através de seus profissionais, toda a empresa.

Sendo assim, os profissionais da área de vendas devem ser bem preparados e bem qualificados para que possam, além de desempenhar suas funções de maneira eficiente, vender uma boa imagem da organização.

1.1 Caracterização do Shopping Itaguaçu

O Shopping Center Itaguaçu foi inaugurado em 1982 como o primeiro shopping de Santa Catarina. Está localizado à margem da BR-101, no município de São José, e esta localização permite que o Itaguaçu seja caracterizado como uma espécie de portal de entrada para a Região Metropolitana de Florianópolis. É um empreendimento pioneiro que serviu como referência do comércio varejista da região, gerando atualmente cerca de 2.000 empregos.

O Shopping Itaguaçu ocupa um terreno de 80.000 m², com uma área construída de 30.800 m². Possui 1.000 vagas fixas, com um fluxo de veículos superior a 10.000 por dia. Em 1993 o Itaguaçu passou por reformas, quando foi criada a Praça de Alimentação do piso inferior. Acompanhando os novos padrões de dimensionamento e concepção de shopping centers, em 1995, a Brooklin Participações, empreendedora do shopping, deu início a um programa de modernização. Neste programa foram construídas as duas novas salas de cinema, reformuladas áreas de alimentação e praça principal, foram inseridos novos serviços para melhor atender o

público, e foi aprimorado o mix comercial com a entrada de novas atividades. Este plano teve seu término marcado no final do ano de 1998, contudo, a adequação do mix continua sendo revista. Estas medidas têm como principal objetivo atender as necessidades do mercado varejista e consumidor da região, bem como a comunidade.

A estrutura do Shopping Itaguaçu conta hoje com 115 lojas (anexo), sendo um supermercado, uma loja de departamentos (outra está para ser inaugurada em breve), uma farmácia, uma casa lotérica, uma banca de jornais e revistas, uma oficina de consertos de roupas, uma loja de serviços de xerox, duas lojas de telefonia, uma representante de seguradora de saúde, uma loja de camas e colchões, uma de artigos de segurança, e uma de pisos e revestimentos. São 20 lojas do ramo alimentação e as demais estão distribuídas nos mais diversos ramos (vestuário, calçados, cosméticos, livraria e papelaria, relojoaria, joalheria, bomboniere, artigos esportivos, de informática, decoração, etc). O shopping dispõe de um centro de eventos, três cinemas, e as dependências do shopping abrigam ainda: um posto de gasolina, serviço de lavagem de automóveis, caixas eletrônicos de bancos, e um parque aquático (não incluídos no número de 115 lojas citado anteriormente).

Com 18 anos de operação, o Itaguaçu continua buscando medidas para manter-se pioneiro. A exemplo de shoppings de outras regiões, o Itaguaçu tem suas lojas abertas em todos os domingos (o que provoca uma demanda 10% maior de volume de empregos diretos e indiretos), não apenas em épocas de maior movimento, como nas proximidades de datas festivas. Além disso, tem promovido um programa para melhorar a qualidade de vida da comunidade da região, o programa Mexa-se No Itaguaçu, em que foi improvisada uma área em volta do estacionamento do shopping para a prática de exercícios físicos, com o apoio de profissionais que podem medir a pressão arterial, nível de stress e dar orientações sobre a prática de esportes. São organizadas, também, palestras com caráter de treinamento para o aperfeiçoamento dos profissionais de vendas do shopping.

O esforço dos profissionais que trabalham pelo Shopping Itaguaçu foi reconhecido recentemente, na entrega de prêmios da ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers). O Itaguaçu foi premiado pelo programa de incentivo interno Top Ouro, implantado em 1999. Este prêmio foi o primeiro conquistado de nível nacional pelo Itaguaçu e o mais significativo recebido por um shopping catarinense.

1.2 Problema e Tema

Durante décadas o profissional da área de vendas foi mal visto. Era desprezado dentro da organização, geralmente não recebia treinamento e era uma figura que os clientes evitavam, por ser visto como manipulador.

Com as mudanças no cenário econômico, as empresas perceberam que o consumidor se tornou mais cuidadoso ao fazer suas compras, pondera mais, reflete sobre preço, sobre a relação entre o custo e o benefício do produto e as vendas se tornaram cada vez mais difíceis, exigindo maior esforço.

Fica claro, então, que a área de vendas é a principal injetora de capital na organização. O profissional de vendas é o responsável pela geração de receita e é aquele que, estando em contato direto com o cliente, representa a empresa. A área de vendas é uma peça chave para o sucesso da organização e o profissional desta área deve ser prestigiado.

O mercado mundial vem sofrendo contínuas mudanças que refletem diretamente no funcionamento das organizações. A globalização, por exemplo, fez com que empresas estrangeiras invadissem o mercado nacional, colocando-as em concorrência direta com as empresas nacionais. Produtos importados são, hoje, de fácil acesso e este fator faz com que a atenção dada à concorrência seja redobrada. Afinal, se antes a preocupação com a concorrência era em nível regional ou nacional, hoje deve ser mundial. E, diante desta nova realidade, as organizações devem buscar medidas para manterem-se competitivas.

A globalização trouxe, também, a facilidade de acesso a novas tecnologias. Isto faz com que tecnologia deixe de ser um diferencial em uma organização, pois, em um curto período de tempo, seus concorrentes terão a capacidade de produzir com o mesmo teor tecnológico. Não funciona mais ter apenas um produto de qualidade a um bom preço. Todos têm a possibilidade de oferecer o mesmo. O diferencial deverá estar na eficiência da área de vendas, ou seja, garantir o sucesso através do bom atendimento aos clientes.

A desqualificação do pessoal de vendas se torna, a cada dia, uma certeza de perda de expressão no mercado, ou ainda, fracasso empresarial. Não atentar para este fato é comprometer a sobrevivência da organização.

Outro ponto que evidencia a necessidade em se ter uma equipe de vendas bem preparada é que a propaganda mais eficaz, e a mais barata, é aquela que o próprio cliente faz a

seus familiares, amigos e colegas de trabalho. O cliente poderá fazer uma propaganda positiva ou negativa, o que determinará isto será o desempenho do setor de vendas.

Atrair novos clientes pode ser considerada uma tarefa simples, pois envolve oferecer um produto de qualidade por um preço atraente. Contudo, para manter este cliente é preciso que o vendedor o conquiste, seja eficiente, realizando não apenas uma venda, mas trazendo uma solução. As exigências da profissão de vendas estão muito mais amplas, não se resumem apenas em fazer um atendimento ou um pedido. É preciso estabelecer um relacionamento com o cliente.

Tendo em vista todos os fatos anteriormente abordados, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa:

ATÉ QUE PONTO OS PROFISSIONAIS DE VENDAS ESTÃO QUALIFICADOS PARA DESEMPENHAREM SUAS FUNÇÕES COM EFICIÊNCIA?

Deste problema central de pesquisa surgiu o tema do presente trabalho, cujo título é: **TREINAMENTO PARA OS PROFISSIONAIS DE VENDAS DO VAREJO DO SHOPPING ITAGUAÇU.**

1.3 Justificação do Estudo

1.3.1 Importância do Estudo

Trata-se de uma pesquisa importante para os profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu, pois ao identificar suas principais dificuldades, pretende melhorar seu desempenho em vendas, melhorando o atendimento aos clientes. É válida para os clientes do Shopping Itaguaçu à medida que estes serão atendidos por vendedores melhor preparados para prestar o ótimo atendimento. É importante para os lojistas, pois a produtividade de vendedores bem treinados cresce. E para o Shopping Itaguaçu é benéfico ter presentes em seu mix de lojas, profissionais qualificados.

1.3.2 Oportunidades do Estudo

Esta pesquisa representa uma oportunidade para que os profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu melhorem seu desempenho, aumentando a sua produtividade, aumentando, conseqüentemente, o volume de vendas. É uma oportunidade para que estes profissionais

entendam como estabelecer relacionamento com seus clientes, com o objetivo de fidelizá-los. E, com profissionais melhor preparados, a pesquisa representa ao lojista uma oportunidade de aumentar a lucratividade de sua empresa.

1.4 Objetivos da pesquisa

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar a necessidade de treinamento para os profissionais de vendas do varejo do Shopping Itaguaçu.

1.4.2 Objetivos Específicos

- (1) Identificar tipos de treinamento.
- (2) Levantar as possíveis falhas no atendimento a clientes segundo os lojistas.
- (3) Identificar as principais dificuldades do profissional de vendas.
- (4) Identificar a posição dos lojistas quanto à questão do treinamento.
- (5) Analisar os motivos que prejudicam o treinamento dos vendedores.
- (6) Apresentar uma proposta de treinamento para profissionais de vendas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para proporcionar uma melhor compreensão do presente trabalho, faz-se necessário um levantamento teórico dos temas a seguir.

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

O conceito de treinamento mais completo e sucinto é o de CHIAVENATO (1981) que afirma que “*Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos*” (p.158). Esta conceituação configura o treinamento como um processo de troca de conhecimentos e outros fatores que contribuirão para que o indivíduo desempenhe suas funções de maneira mais adequada e conforme esperado.

Com relação ao ser o treinamento um processo, BERRY (1996) coloca como um erro comum dos executivos o fato de considerarem seus trabalhadores já treinados após a conclusão de um programa de treinamento. O autor afirma que o treinamento não deve ser considerado como um evento, é um processo, e que a aprendizagem esporádica promove apenas benefícios esporádicos, portanto, a aprendizagem deve ser contínua.

GIL (1994) afirma que o enfoque do treinamento não foi o mesmo ao longo do tempo. No início do século era visto como uma forma de adestramento de recursos humanos, no período da hegemonia da Escola Clássica da Administração. Eram abordados apenas aspectos físicos do trabalho e o objetivo principal era atingir o maior nível possível de produtividade do trabalhador. Contudo, com o advento da Escola de Relações Humanas, o treinamento passou a abranger outros aspectos, passando-se a valorizar as relações interpessoais e a necessidade de integração entre o funcionário e a organização. O autor afirma que hoje o treinamento é visto como um meio de suprir carências dos indivíduos no que se refere a conhecimentos, habilidades e atitudes para que estes sejam capazes de desempenhar suas tarefas; e cada vez mais são consideradas as necessidades, aspirações, motivações e dificuldades do indivíduo.

Os propósitos do treinamento, segundo CHIAVENATO (1981) são os seguintes:

- 1- Transmissão de informações: são passadas aos treinandos informações sobre o trabalho, sobre a empresa, sobre os produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado, a estrutura da empresa, suas políticas e etc.

- 2- Desenvolvimento de habilidades: é uma etapa orientada para o trabalho, concentrando-se naquelas habilidades referentes ao cargo que o funcionário ocupa, ou ocupará futuramente.
- 3- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: no intuito de transformar atitudes negativas do indivíduo em atitudes mais favoráveis, aumentando a motivação.
- 4- Desenvolvimento do nível conceptual: o treinamento pode ter um caráter mais abstrato, para facilitar aplicação de conceitos na prática ou para desenvolver a capacidade de se pensar em termos mais amplos.

Segundo FERREIRA (1977) a finalidade do treinamento é formar um grupo de trabalho preparado para realizar o programa de atividades da organização, qualitativa e quantitativamente e, manter a eficiência deste grupo. Esta é uma questão básica, contudo, um erro muito freqüente dos executivos é o de deixar que trabalhadores desempenhem suas tarefas sem antes receberem as devidas orientações. Quanto a isto, FERREIRA (1977) ressalta que “não basta facultar ao homem os recursos e meios materiais que lhe possibilitem a realização do trabalho. É preciso, também, que se cuide de sua preparação, de seu adestramento, para que a eficiência seja compensadora”. (p.160)

Sob o ponto de vista de PETERS (1985) “Treinar é em grande parte facilitar, o que literalmente quer dizer “tornar fácil”- não menos exigente, menos interessante ou menos intenso, mas menos desencorajador...”(p.367). Sendo assim, o treinamento deve deixar os funcionários mais familiarizados com suas tarefas, com a melhor maneira de desempenhar suas funções e este é um fator que pode trazer grandes benefícios para a empresa e para o funcionário.

Seguindo este tema, a citação de STIMSON (1994) coloca o treinamento como “essencial para que seus subordinados possam *manter* um bom padrão de desempenho, bem como para elevar esse padrão” (p.13) e ainda destaca os benefícios do treinamento:

- Para o administrador ou empresário: maior produtividade e sucesso, maior confiança para delegação de tarefas, crescente reputação de “eficiência no desenvolvimento de pessoas”, menos tempo “apagando incêndios”.
- Para os funcionários: desenvolvimento de técnicas, satisfação crescente à medida que a performance melhora, maior interesse nas tarefas, maior independência e responsabilidade no trabalho, crescente habilidade para assumir novas tarefas desafiadoras.

O treinamento, para despertar maior interesse dos funcionários, deve ter uma característica mais descontraída. Segundo MATOS (1982), o treinamento “em geral é visto como sinônimo de “Curso” e, quase exclusivamente, tratado sob este ângulo” (p.254). Isto pode ser

prejudicial, pois o caráter teórico pode ser cansativo e prejudicar tanto o entusiasmo quanto o aproveitamento dos funcionários envolvidos no processo.

Um outro conceito a ser abordado é o desenvolvimento de recursos humanos, que, segundo CHIAVENATO (1994), “é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. (...) O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal.”(p.124) O desenvolvimento pessoal, segundo o autor, “é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.” (p.124).

GIL (1994) aborda o desenvolvimento de recursos humanos sob quatro aspectos:

- 1- O homem é visto como ser complexo, mas é um recurso produtivo para a organização.
- 2- É centralizador do planejamento e avaliação dos treinamentos executados.
- 3- Confere os resultados do treinamento.
- 4- Procura desenvolver um comportamento uniforme dos funcionários da organização, mas respeitando as particularidades de cada um.

Enquanto o treinamento, para CHIAVENATO (1981) vem abordando exclusivamente o aspecto técnico, o desenvolvimento refere-se aos conceitos teóricos e filosóficos. Ou seja, o treinamento é dirigido mais para o pessoal operacional, enquanto o desenvolvimento é dirigido para o pessoal gerencial. Além disso, os dois conceitos podem ser ainda comparados quanto à forma com que são projetados. O treinamento é de curto prazo e busca a orientação para tarefas específicas; enquanto o desenvolvimento engloba um prazo maior e aborda aspectos mais amplos e genéricos. Ficam destacados aqui os dois principais tipos de treinamento: o que envolve os aspectos técnicos, e o que aborda a questão da educação do indivíduo.

Tratando-se mais especificamente dos prestadores de serviços, BERRY (1996) coloca que o treinamento ensina de que forma o serviço deve ser prestado, desenvolvendo conhecimento e habilidades. “O treinamento dá suporte ao ‘como’ o serviço deve ser prestado; a educação dá suporte ao ‘por quê’.”(p.193). Esta afirmação destaca que um programa de treinamento voltado para os prestadores de serviços deve conter o desenvolvimento de habilidades e, também, de conhecimentos, porque apenas um ou outro não são suficientes. De nada vale o conhecimento sem as habilidades necessárias, ou as habilidades sem o conhecimento. Sendo assim, o treinamento para este pessoal deve envolver também: valores,

estratégias, produtos, práticas relacionados à empresa e ainda as expectativas do cliente, a concorrência, a conjuntura do setor e o ambiente de negócios.

A questão do treinamento no setor de serviços é abordada por BERRY (1996) da seguinte forma:

“Proporcionar um ambiente que promova o desenvolvimento de uma pessoa em toda a sua plenitude (desde a orientação e treinamento para habilidades referentes ao primeiro cargo até o desenvolvimento pessoal) estimula a dignidade e o valor individual do fornecedor de serviço. Ao honrar a dignidade do serviço através do desenvolvimento das pessoas e de uma gerência voltada para as pessoas, nós aumentamos a motivação do “parceiro de serviço” e, assim, podemos fornecer serviços que excedam às expectativas do cliente.” (p.194)

Sendo assim, percebe-se que um programa de treinamento dirigido para os prestadores de serviços deve ser muito bem elaborado, pois estes estarão em contato direto com o mercado consumidor, e será muito diferente de um treinamento para operadores de máquinas e equipamentos de produção. Aquele que presta serviços e está em contato direto com o cliente deve ser treinado para atendê-lo da melhor forma.

Em síntese, os objetivos gerais do treinamento, por CHIAVENATO (1981), podem ser citados como sendo: preparar o pessoal para a execução de suas tarefas; promover a possibilidade de desenvolvimento contínuo do indivíduo, visualizando não apenas seu cargo atual, como futuras ocupações; e, melhorar a atitude do pessoal, gerando um clima mais positivo entre os funcionários, proporcionando um aumento na motivação. Sendo assim, o treinamento não pode ser encarado como despesa, mas sim como um investimento com retornos compensadores.

2.2 Treinamento em Vendas

LAS CASAS (1988) tem uma visão importante quanto ao tema treinamento em vendas. Ele afirma ser comprovado o fato de que a maior parcela do faturamento de uma empresa é fruto do desempenho de uma minoria da equipe de vendas, ou seja, um pequeno grupo de bons vendedores é responsável pela maior parte do faturamento, enquanto que o restante contribui com parcelas menores. Conclui-se que se o empresário investir na melhoria da

qualidade de sua equipe de vendas, aumentará o número de bons vendedores em sua equipe e, conseqüentemente o faturamento da empresa.

STANTON (1984) acredita, porém, que todos os vendedores precisam de treinamento, mesmo aqueles considerados de bom desempenho. Isto se dá porque, se estes profissionais estão na empresa há algum tempo, precisam conhecer os novos produtos, precisam conhecer sobre o novo cenário do mercado, e precisam refinar suas técnicas de vendas. Os novos contratados precisam de um treinamento mais completo e amplo, abordando os métodos de vendas da empresa, seus produtos, seus clientes, e etc. Sendo assim, o treinamento de vendas deve ser uma constante no cotidiano das organizações.

COBRA (1985) afirma que “a habilidade de vender é, freqüentemente, considerada mais um talento natural do que uma técnica que pode ser adquirida. Um vendedor é um mestre na arte de persuadir. A técnica de vender envolve o entendimento das reações lógicas e emocionais de indivíduos a uma apresentação de venda.” (p.728). É correto afirmar que uns possuem mais habilidade para vendas que outros de uma forma natural, mas esta habilidade pode ser desenvolvida através de treinamento.

Um bom vendedor apresenta algumas características pessoais que podem estar mais presentes em uns que em outros (dinamismo, postura, boa capacidade de comunicação, atração por desafios, facilidade para trabalhos em equipe, criatividade); e a empresa, ao contratar um novo vendedor, deve estar atenta a este fato, pois é mais fácil despertar um bom profissional naquele que já apresenta um perfil ideal.

São competências fundamentais dos funcionários que estão na linha de frente de atendimento, segundo JEFFREY (1997):

1. Desenvolver a confiança e a fidelidade dos clientes, atendendo progressivamente suas necessidades.
2. Colocar-se no lugar dos clientes, demonstrando sensibilidade em relação aos seus problemas, respeito e reconhecendo os vários tipos de personalidade de modo a se encaixar da melhor forma.
3. Comunicar-se bem, de forma articulada e diplomática.
4. Dominar a tensão, permanecendo sempre calmo, organizado e construtivo.
5. Prestar atenção ao que os clientes dizem.
6. Lidar com as informações rapidamente.
7. Trabalhar bem em equipe.

8. Demonstrar confiança e lealdade.
9. Demonstrar motivação pessoal, otimismo e disponibilidade.
10. Resolver problemas de clientes rapidamente, com base em informações.
11. Profissionalismo, boa aparência, postura.
12. Entender a empresa e o setor em que atua.
13. Conservar a energia para suportar alto nível de trabalho.
14. Aplicar conhecimento e habilidades técnicas
15. Organizar atividades de trabalho para conseguir um método eficiente de cumprir suas tarefas.

Segundo JEFFREY (1997) “os profissionais da linha de frente devem ter potencial para lidar com responsabilidade e contribuir para a relação com os consumidores.” Porque desta forma, através de relacionamento, possibilita-se a conquista e a manutenção de clientes. É mais desafiador manter clientes que conquistá-los, pois para conquistar, basta atender as necessidades do cliente uma única vez, mas para mantê-lo, deve-se corresponder às expectativas deste cliente e surpreendê-lo com um atendimento excelente.

De acordo com MONTALBÁN (1996) existem fatores que influenciam o sucesso em vendas, são estes:

- a auto-estima do vendedor deve ser positiva, pois é transmitida ao cliente.
- a comunicação é o fator que determina a imagem do produto ou serviço da empresa.
- a organização, a equipe de vendas e os instrumentos de venda (marketing direto, telemarketing, venda pessoal com sistema de visitas, relatório diário do vendedor).

Estes fatores podem comprometer o desempenho da área de vendas de uma empresa e devem ser considerados. A empresa deve atentar para o fato de que sua equipe de vendas é o elemento que traz os recursos que garantem seu funcionamento, por isso, merece total atenção.

STANTON (1984) afirma que: “O pessoal de vendas representa sua companhia perante os consumidores e a sociedade em geral. As opiniões sobre a firma e seus produtos são formadas com base nas impressões deixadas por estas pessoas em seu trabalho e atividades externas.”(p.13). Ou seja, o moral elevado, a motivação e o preparo da equipe de linha de frente para suas atividades cotidianas são fatores fundamentais para impressionar positivamente o cliente e inspirar credibilidade.

KOTLER (1980), com a seguinte expressão, pode definir a necessidade ainda muito atual em se treinar os profissionais de vendas:

“Há pouco tempo atrás (...) programas de treinamento eram considerados luxo. Um programa de treinamento significava grandes desembolsos, para pagar os instrutores, os materiais e o espaço; o pagamento de um salário fixo a um homem que não estava vendendo; e oportunidades perdidas, em virtude de ele não estar na praça. Hoje em dia, um vendedor novo pode esperar passar de algumas semanas a muitos meses num estado de confinamento conhecido como treinamento. (...) Grande número de mudanças ambientais convenceram a administração de vendas que um extenso período de treinamento pode criar mais utilidade do que custo. O vendedor de hoje está vendendo a compradores mais conscientizados quanto ao custo e à utilidade.” (p.451)

O mercado consumidor se apresenta como mais exigente, pondera mais ao tomar decisões de compra, e as empresas que não se propuserem a preparar melhor sua equipe de linha de frente, corre muitos riscos. VITOR (1996) destaca os problemas que podem ser causados pela ausência de treinamento para os profissionais de vendas:

- Desconhecimento das características do produto e, conseqüentemente, a incapacidade de argumentação sobre seus benefícios.
- Clientes mal atendidos buscam a concorrência e se transformam em propaganda negativa da empresa.
- Por ter um desempenho insatisfatório o vendedor se desmotiva.
- Por estar mal preparado o vendedor fica inseguro, o que fica claro para o cliente.
- Os vendedores frustrados se retiram da empresa, gerando custos de contratação de novos profissionais.
- Perde-se muito tempo corrigindo falhas de vendedores despreparados.
- Perde-se clientes por falhas no atendimento, sendo este o mais grave dos problemas causados.

Fica claro que o treinamento em vendas representa um investimento com um retorno muito maior comparado aos custos e perdas provocados pela decisão de não treinar os profissionais de vendas.

De acordo com estas colocações, LAS CASAS (1988) coloca que:

“O treinamento (...) é de muita validade tanto para a empresa como para o próprio vendedor. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente. Conseqüentemente aumenta os lucros e o faturamento, e diminui a rotatividade. Para os vendedores, o treinamento é

importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível de rendimento.” (p.167)

Além dos objetivos citados anteriormente, STANTON (1984) destaca ainda que, quando treinados, os vendedores podem controlar melhor suas próprias atividades, podem estabelecer melhores relacionamentos com os clientes, e, podem aprender como utilizar melhor o tempo, se tornando mais produtivos. Desta forma, o treinamento surge como uma eficaz forma de redução nos custos de manutenção da equipe de vendas.

Os passos para a elaboração de treinamento de vendas foram citados por LAS CASAS (1988) como sendo os seguintes:

- Análise das necessidades - o programa deve se ajustar às necessidades dos vendedores. Deve-se identificar os pontos fracos que determinarão o conteúdo a ser abordado no treinamento.
- Estabelecimento dos objetivos do programa - para melhor direcionar o programa, devem ser determinados seus objetivos que podem ser: motivar os vendedores, melhorar o atendimento aos clientes, aumentar as vendas, melhorar o uso do tempo, etc.
- Decisão do tipo de treinamento - entre um treinamento inicial que é oferecido aos novos vendedores (com informações sobre os produtos, a empresa, o mercado, o cliente e etc), ou um treinamento de reciclagem, que aborda apenas as maiores dificuldades dos vendedores.
- Elaboração do programa - todos os detalhes devem ser especificados (tempo, local, quem vai dar o treinamento, os recursos e conteúdo). Há ainda a possibilidade de contratar empresas de assessoria com o objetivo de treinar a equipe de vendas.
- Avaliação do programa - forma de verificação da obtenção dos resultados esperados com o treinamento, que pode ser por meio de entrevista junto aos vendedores, ou um questionário para avaliar o treinamento que foi dado.

TOLEDO (1989) coloca que os cursos dirigidos ao pessoal de vendas envolvem, geralmente, os seguintes temas: conhecimento da empresa, conhecimentos da profissão de vendedor, conhecimento do produto, conhecimento de estratégias de comercialização e de técnicas de vendas. Referente ao item conhecimento do produto, o treinamento deve conter: composição do produto, componentes, distribuição, métodos de fabricação, constituição física e etc (definindo o que o produto tem como características) e sua durabilidade, tradição, garantias, qualidade, cuidados necessários (definindo o que o produto é, o que representa). Estas informações serão utilizadas pelo vendedor como argumentos de vendas. Conforme visto, o

treinamento para estes profissionais deve ser o mais completo quanto possível, provendo o vendedor de todas as informações que podem ser úteis no atendimento ao cliente, na satisfação de suas necessidades de informações, dando mais segurança ao vendedor e passando mais credibilidade ao cliente.

Mas, para exemplificar como deve ser o treinamento de vendas, FREEMANTLE (1994), que afirma: “O treinamento diz respeito a aprendizado e desenvolvimento. Ele não tem, portanto, de ser confinado à sala de aula. Trabalhos periódicos, seminários ou aulas de duas horas organizadas pelo chefe podem ser úteis para levar o pessoal a um período de reflexão, para rever sua abordagem atual do atendimento ao cliente e como ele deve ser melhorado.” (p.112). O treinamento orientado para a área de vendas deve ser, então, dinâmico, despertar interesse sobre situações reais e fazer com que os vendedores interajam o máximo possível.

FREEMANTLE (1994) afirma que “O treinamento dá confiança às pessoas - confiança no real compromisso de a empresa atingir um incrível atendimento ao cliente e confiança nelas mesmas no sentido de alcançá-lo. Tal estímulo é altamente incentivador.” (p.113) O efeito deste treinamento é um melhor aproveitamento de cada atendimento, pois a auto-estima do vendedor se apresentará fortalecida.

Para COBRA (1987) o vendedor deve ser treinado para desenvolver: habilidade em vendas, comunicação (saber expressar-se perante o cliente), capacidade para ouvir, apresentação em grupo, programas de sensibilidade, planejamento de mercado, noções de gerente de território, noções de *merchandising*, noções de crédito e cobrança, pesquisa de mercado. Além de aprender a administrar seu tempo, para que ele possa desempenhar todas as suas funções de maneira satisfatória.

Segundo KOTLER (1980), o treinamento de vendas deve seguir o seguinte formato:

- O vendedor deve conhecer sua empresa e se identificar com ela. Como primeira parte, deve ser feita uma apresentação da história da empresa, seus objetivos, a estrutura e as linhas de autoridade, e os principais produtos e volume de vendas da empresa.
- O vendedor deve conhecer seus produtos. Deve ser apresentada a forma de se fabricar os produtos que vende, seus variados usos e como funcionam.
- O vendedor deve aprender como realizar apresentações de vendas. A empresa deve explicar os principais argumentos de vendas para cada produto.

- O vendedor deve ser introduzido nas responsabilidades e procedimentos do campo. Deve aprender como dividir seu tempo entre clientes ativos e em potencial e como preparar relatórios.

Concluindo, KOTLER (1998) afirma que:

“Os clientes de hoje, que estão lidando com muitos fornecedores, não podem tolerar vendedores ineptos. Esperam que os vendedores tenham profundo conhecimento de seu(s) produto(s), ofereçam idéias para melhorar suas operações e sejam eficientes e confiáveis. Isto tem exigido investimento muito maior em treinamento.”(p.605).

E HUBER (2000) descreve a conjuntura atual com a seguinte citação:

“O vendedor de loja hoje, jamais pode ser um amador. Vivemos novos tempos – o varejo já é mais forte no mercado que muitas indústrias multinacionais. Daí a importância de um treinamento bem dirigido e de uma liderança motivacional voltada para resultados. Equipe bem treinada é equipe motivada para o sucesso.” (p.57)

Sendo assim, ter uma equipe de vendas eficiente e bem preparada deixou de ser uma vantagem competitiva para as organizações, passando a ser um pré-requisito de sobrevivência no mercado altamente competitivo dos dias de hoje.

2.3 Vendas e Marketing

Para KOTLER (1998) “O CONCEITO DE VENDAS assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Assim, a organização deve empregar um esforço agressivo de vendas.” (p.36). Este conceito deixa implícito que, muitas resistências de compra dos consumidores são quebradas pela atuação do pessoal de vendas. KOTLER (1998) complementa sua conceituação afirmando que para produtos que não são naturalmente procurados pelo mercado consumidor (como seguros, serviços funerários), o conceito de vendas deve ser mais agressivamente aplicado.

MONTALBÁN (1996) define vender como “ato de induzir alguém a trocar algo, basicamente, a trocar produtos ou serviços por dinheiro.” (p.30). Mas vender é muito mais que isso, é um processo complexo e envolve uma série de outros fatores.

O processo de vendas, apesar de nunca ser exatamente igual por serem tão diferentes os clientes, obedece a uma ordem de acontecimentos. Para MONTALBÁN (1996), as etapas de vendas são as seguintes:

1. Abordagem - é a saudação inicial, que deve ser em um período de no máximo cinco segundos. Serve para quebrar o gelo entre cliente e vendedor e fazer com que o cliente se sinta mais à vontade.
2. Sondagem - é a etapa em que se busca identificar as necessidades do cliente. É feita através de perguntas abertas que estimulem o diálogo.
3. Apresentação do produto - onde se faz a descrição do produto ao cliente de modo a preencher suas expectativas. Mostra-se como aquele produto atende às necessidades do cliente.
4. Motivação - dar ao cliente boas razões para querer comprar aquele produto. Deve-se falar dos benefícios daquele produto e de suas características.
5. Fechamento - deve-se escolher o momento certo para fechar a venda.

Já para KOTLER (1980), que também acredita que a venda é apenas uma das tarefas do vendedor, estas tarefas estão esquematizadas da seguinte forma:

- “1. *Sondagem*. A empresa faz o possível para criar perspectivas para o vendedor, mas espera-se que ele procure perspectivas adicionais.
2. *Comunicação*. Muito trabalho do vendedor consiste em comunicar informações para compradores existentes e em potencial sobre os produtos e serviços de sua empresa.
3. *Venda*. O vendedor executa a arte de vender, abordando, apresentando, respondendo às objeções e realizando as vendas.
4. *Serviço*. O vendedor fornece vários serviços a seus clientes, consultando sobre seus problemas, provendo assistência técnica, arranjando financiamento e apressando a entrega.
5. *Coleta de informações*. O vendedor realiza pesquisas de mercado e trabalho de informações para sua empresa e é responsável pelo fornecimento de relatórios regulares sobre suas atividades de visitas e descobertas.
6. *Distribuição*. Nas épocas de escassez de produtos, o vendedor ajuda a avaliar a lucratividade da clientela e recomenda sobre distribuição para os clientes.” (p.441)

Vale lembrar que estas etapas deverão ser, sempre, adaptadas da melhor forma à organização. E, no primeiro caso, o esquema reflete um atendimento isoladamente. Por outro lado, o esquema exposto por KOTLER traz uma fotografia detalhada de todas as funções que um profissional de vendas pode ter dentro de uma empresa.

Segundo ele são características do ótimo atendimento:

- Atendimento rápido (saudação) em até cinco segundos;
- Cumprimento simpático e de boas vindas;
- Fazer o cliente se sentir à vontade;
- Captar as necessidades do cliente;
- Despertar interesse no cliente;
- Venda sugestiva (complementos oferecidos, mas sem sufocar o cliente); e
- Finalização adequada (disponibilidade para futuras oportunidades, informações sobre o prazo de entrega).

Mas neste perfil de ótimo atendimento podemos ainda inserir a questão do pós-venda, que é aquele momento que o cliente já não está mais no atendimento de venda, mas está em contato com a empresa. Pode ser, em alguns casos, serviços de assistência técnica, mas no varejo, pode estar caracterizada como uma operação de troca, uma busca de informação sobre o produto (ou ainda uma ligação do vendedor para o cliente questionando se a esposa dele realmente ficou satisfeita com o presente escolhido).

Seguindo a mesma orientação, FREEMANTLE (1994) sugere uma outra fórmula de verificação da qualidade do atendimento, que seriam os 14 testes-chave do incrível atendimento:

1. Cumprindo a promessa de atendimento: deve ser uma prioridade absoluta. Se for prometido algo ao cliente, será cumprido. Quanto mais se prometer ao cliente maior será o esforço para atender estas promessas, e esta etapa pode comprometer o sucesso na área de atendimento.
2. Atendimento telefônico em cinco segundos: o telefone é, muitas vezes, o primeiro e o último contato que o cliente terá com uma empresa (no varejo, em menor frequência), por este motivo, deve ser um atendimento sempre rápido e eficaz.
3. Respostas documentadas em dois dias: todos os documentos dos clientes que exigem uma resposta devem obter retorno em no máximo dois dias, pois cria um clima simpático e faz com que o cliente se sinta valorizado.
4. Tempo máximo de espera de cinco minutos: nenhum cliente deve esperar por mais de cinco minutos. Para isso, pode-se investir um pouco mais de capital ou um remanejamento dos recursos existentes, ou ainda, uma tentativa criativa de reduzir o tempo de espera dos clientes.
5. Atitudes positivas dos empregados: toda interação com o cliente deve ser conduzida com cordialidade e demonstração absoluta de interesse.
6. Comunicações pró-ativas: quando algo não sair conforme o esperado, procurar o cliente antes que ele traga a reclamação faz com que a situação seja mais facilmente contornada.

7. Sinceridade e franqueza: nada deve ser omitido do cliente, as relações entre a empresa e o cliente devem ser sempre baseadas em total sinceridade e franqueza.
8. Confiabilidade dos sistemas: o sistema do atendimento não deve falhar, pois representa uma falha na gerência, desorganização. Os cadastros de clientes, por exemplo, devem estar sempre atualizados.
9. Reparação rápida: sem hesitação, as providências devem ser tomadas de imediato para solucionar um problema, tanto do produto, quanto do atendimento.
10. “Estar por dentro”: deve ser do conhecimento dos funcionários da empresa informações sobre o produto, sobre a empresa, sobre o serviço, como fazer as coisas e solucionar problemas, e ainda sobre os clientes.
11. Domínio da frente de atendimento: todos os funcionários que estão em contato direto com o cliente devem ter informações e conhecimentos suficientes para tomar decisões em favor do cliente. Deve-se evitar as frases do tipo “Isso não é comigo, terei que chamar o gerente”.
12. Pequenos extras: a empresa deve tentar superar as expectativas dos clientes. Pequenas coisas, que às vezes representam um custo baixo ou até nenhum custo, podem gerar grande satisfação.
13. Atenção aos detalhes: a busca deve ser incessante pela perfeição e é o teste máximo de atenção em relação ao cliente.
14. Aparência imaculada: tudo o que o cliente vê na empresa deve ter aparência imaculada, tanto a empresa quanto os funcionários.

Este é um teste mais abrangente, que envolve medidas tanto para os profissionais de vendas quanto para toda a organização. Traz boas sugestões e pode servir de guia para verificação da qualidade do serviço que está sendo prestado na empresa.

Na opinião de KOTLER (1980), “a venda eficaz é, na maior parte, uma questão de se ter uma atitude correta para com o cliente. *O cliente necessita de ajuda para solucionar seus problemas. Um vendedor eficaz reconhece os problemas de seus clientes e sabe como ser útil.*” (p440)

Os conceitos de vendas e de marketing podem ser, muitas vezes, confundidos. Isto se dá pelo fato de que algumas empresas investem agressivamente em mídia e promoção para vender seus produtos. Porém, KOTLER (1998) os diferencia da seguinte forma:

“A venda está preocupada com a necessidade do vendedor transformar seu produto em dinheiro; marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do

consumidor por meio do produto e de um conjunto de valores associados com a criação, entrega e, finalmente seu consumo.” (p.37)

A venda representa um esforço que, para o conceito de marketing, é desnecessário. Isto porque a intenção do marketing é criar um produto tão de acordo com as necessidades do cliente que este se disporia a comprá-lo, sem que haja nenhum esforço da organização para que isto ocorra.

Aprofundando o estudo de marketing, KOTLER (1998) afirma que: “O CONCEITO DE MARKETING assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.” (p.37). Ou seja, o objetivo a melhor forma de atingir os objetivos organizacionais é satisfazer o cliente de forma mais eficaz que a concorrência.

Para STANTON (1984), o conceito de marketing é o seguinte:

“Marketing é um sistema total de ação empresarial que tem por finalidade criar e transmitir um padrão de vida aos consumidores, envolvendo: descobrir o que os consumidores desejam, e então, planejar e desenvolver um produto ou serviço que satisfaça tais desejos, e então, identificar a melhor forma de decidir sobre o preço, promoção e distribuição deste produto ou serviço.” (p.4)

O que demonstra que as atividades de marketing estão diretamente e principalmente ligadas ao mercado consumidor, ou seja, ao cliente.

Para LAS CASAS (1988)

“Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.” (p.17-18)

O que demonstra que não basta atentar para as necessidades e desejos dos consumidores e os objetivos organizacionais, as atividades de marketing devem considerar o meio ambiente em que a organização está inserida e seus efeitos junto à sociedade.

CHURCHILL (2000) descreve como definição de marketing o processo de planejamento e execução da concepção, determinação de preços, promoção e distribuição não só de bens e serviços, como também de idéias, com o intuito de estimular trocas que promovam a satisfação de objetivos pessoais e organizacionais.

Segundo afirmação de STANTON (1984) a função de marketing se baseia em três convicções: a primeira é de que todo o planejamento e demais atividades da empresa devem estar sempre orientadas para o consumidor; a segunda convicção coloca que toda a meta da empresa deve ser não um volume de vendas somente, mas acima disto, deve ser um volume lucrativo de vendas; e a terceira é de que todas as operações de marketing da organização devem estar coordenadas a um nível global da empresa. Ou seja, todas as unidades da empresa devem estar cientes das estratégias e atividades de marketing.

O conceito de marketing, segundo KOTLER (1998) está baseado em quatro pilares:

- Mercado-alvo – a eficiência das empresas em atender às necessidades de seus clientes aumenta quando estas definem cuidadosamente o mercado que pretendem atingir. Não é possível satisfazer a todas as necessidades de um mercado muito amplo.
- Necessidades dos consumidores – as empresas devem identificar as necessidades de seu mercado-alvo que podem ser declaradas, não declaradas (expectativas do cliente), secretas (relacionadas a status), reais (detalhamento da necessidade declarada), e necessidades de prazer (sentimentos despertados).
- Marketing integrado – o envolvimento de todas as áreas da organização no objetivo de atender os interesses do consumidor.
- Rentabilidade – propósito final do marketing, refere-se ao apoio às organizações para que estas atinjam seus objetivos.

É destacada a necessidade de integrar todos os departamentos de uma empresa no objetivo principal que é a satisfação do consumidor. Mas para que isto seja possível, visto que nem todos os funcionários de uma empresa trabalham diretamente com o cliente, é preciso que se conheça dois outros conceitos de marketing, citados por KOTLER (1998): o marketing externo, dirigido a todos que estão no ambiente externo à organização; e marketing interno, direcionado aos membros colaboradores da organização. O marketing interno é muito importante, pois promove a motivação dos funcionários, que passam a entender melhor as metas da organização, a missão da organização e passam a compreender melhor, também, a sua função dentro do processo de satisfação do consumidor.

CHURCHILL (2000) destaca que o marketing pode ser orientado de várias maneiras: pode ser orientado para a produção, para vendas, marketing ou valor. Na primeira orientação o enfoque está nos produtos, e na produção destes, partindo-se do pressuposto de que se o produto for de qualidade superior, o cliente decidirá por comprá-lo. As principais questões são as de divulgação e distribuição do produto. No segundo enfoque, concentra-se na venda dos produtos. Uma orientação muito utilizada quando o caso é de demanda inferior à oferta. As eventuais promoções de fim de estação, nas lojas de vestuário e calçados, por exemplo, são exemplos de orientação para vendas, mesmo que momentânea. O terceiro caso é o de orientação para marketing, com a preocupação de produzir bens e serviços que atendam aos desejos e necessidades do mercado consumidor. A última orientação é a de marketing orientado para o valor, ou seja, deve-se conhecer as necessidades e desejos, mas, além disso, preocupar-se em criar valor para o cliente. É a orientação que destaca a necessidade de estabelecer relacionamento com os clientes e oferecer a eles valor superior à concorrência (entende-se como valor a diferença percebida pelo cliente entre o custo da compra do produto e os benefícios oferecidos pelo mesmo).

2.4 Marketing de Relacionamento

Seguindo o conceito de marketing de valor, marketing orientado para o cliente e etc, torna-se necessária uma revisão do conceito de marketing de relacionamento, ou, marketing um-a-um.

O tipo marketing que foi praticado por muito tempo foi o marketing de massa, que KOTLER (1998) descreve como sendo a produção e oferta de um produto para todos os consumidores. O benefício do marketing de massa era que baixava os custos por ser a produção em grande escala, o que gerava preços mais baixos. Contudo, hoje, as empresas que conhecem seus clientes são capazes de direcionar suas atividades para a satisfação de necessidades de seus consumidores, tomados pessoa-a-pessoa. Isto é possível graças a uma ferramenta que possibilita à empresa saber dados e informações sobre seus clientes atuais e potenciais: o banco de dados de clientes.

KOTLER (1998) o define da seguinte forma:

“BANCO DE DADOS DE CLIENTES é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes atuais e potenciais, atualizado, acessível e acionável para propósitos de marketing como geração e qualificação de interessados, venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento.” (p.626)

Porém, a ideologia de se conhecer o cliente e estabelecer um relacionamento com o mesmo não é uma novidade. Para PEPPERS & ROGERS (1997):

“O marketing de relacionamento era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e antes da grande mídia. O proprietário de um armazém, banco, barbearia ou estábulo pensava em seu negócio basicamente em termos de “participação do cliente”. O lojista era, antes do século XX, um executivo de marketing de relacionamento que cuidava dos clientes como indivíduos. Ele carregava o banco de dados na cabeça.” (p.85)

Com o surgimento de produtos de massa, este conceito foi sendo, aos poucos, esquecido. Os empresários se concentravam em estocar produtos que seriam vendidos ao consumidor, de uma forma geral.

Nos dias atuais, o marketing de massa se tornou anônimo demais, segundo SCHEWE & HIAM (2000). Ele impede que as empresas possam personalizar suas ofertas conforme as necessidades individuais dos clientes, deixando as relações entre empresas e clientes impessoais e não garantindo de forma alguma a fidelidade deles. Os autores afirmam que o relacionamento com o consumidor deve assemelhar-se ao relacionamento pessoal, o que possibilita um maior envolvimento por parte do consumidor, garantindo lealdade espontânea.

PEPPERS & ROGERS (1997) destacam como objetivo deste novo paradigma de marketing, o marketing um-a-um, a possibilidade de desenvolver um relacionamento comercial duradouro com o cliente, tratando-o de forma individualizada. E, comparando-o com o marketing de massa, afirmam:

“O crescimento impulsionado pelo marketing de massa, por exemplo, estimula as empresas a buscar lucros a curto prazo com base no volume da transação; inversamente, o marketing um-a-um dá às empresas novos incentivos para investir a fim de conseguir lealdade a longo prazo de seus clientes mais lucrativos.” (p.83)

Para BERRY (1996), o estabelecimento de um relacionamento com o cliente significa a formação de clientes que freqüentemente retornam à empresa, que são fiéis e que representam uma importante publicidade para a empresa. Segundo ele:

“A máxima fundamental do marketing de relacionamento é a criação de “verdadeiros clientes”; clientes que estão satisfeitos por terem selecionado uma empresa; que percebem que estão recebendo um valor genuíno com esse relacionamento; que se sentem valorizados pelo fornecedor e que provavelmente não se transferirão para um fornecedor concorrente.” (p.175)

A respeito do sistema de marketing um-a-um, ROGERS (2000) recomenda que sejam seguidas as seguintes etapas:

1. Identificar, classificar e reconhecer o cliente.
2. Diferenciá-lo e compará-lo a outros clientes.
3. Interagir com ele, obtendo informações de o que deve ser modificado no produto ou no serviço, através de *feedback*.
4. Personalizar o produto ou serviço, adaptando-o aos desejos e necessidades do cliente.

Para estabelecer um relacionamento com seus clientes, a empresa deve agir da seguinte forma, segundo FREITAS (1997):

- Para conhecer os clientes a empresa deve indentificá-los por nome e endereço, armazenar dados pessoais como preferências, interesses, histórico e comportamento de compras. Devem ser registrados os efeitos de promoções para aquele cliente e todas as demais informações que sejam relevantes. E, fundamental, deve-se manter estas informações sempre atualizadas.
- Para estabelecer um relacionamento com o cliente, a empresa pode oferecer a este benefícios ou serviços que não estão disponíveis ao público em geral para que ele sinta o quanto é valorizado pela empresa. É importante não associar toda a oportunidade de comunicação em oportunidade de vendas e criar contato além de motivos comerciais.
- Para desenvolver um diálogo, a empresa deve estabelecer um canal de comunicação com os clientes que estimule sua resposta. E é de extrema importância que se respeite a privacidade do cliente, pedindo permissão para enviar mala direta, sabendo o melhor horário para telefonar, etc.

Caso estas regras não sejam compreendidas e aplicadas de forma adequada, o sucesso do programa de marketing de relacionamento da empresa pode ser comprometido, assim como a imagem desta empresa perante o cliente.

ROGERS (2000) ressalta que:

“(...) toda empresa terá de aprender a adequar seus produtos sob medida ao cliente, porque é a vantagem estratégica mais importante do marketing um-a-um. Se a empresa apenas identificar, diferenciar o cliente e interagir com ele, o cliente receberá o serviço, mas ainda estará à mercê, estrategicamente, dos concorrentes de custo menor. Mas, se se adaptar sob medida ao cliente, poderá

dar uma vantagem real, graças ao que sabe dele. Talvez não modifique o produto, mas terá de adequar algum aspecto de seu negócio.” (p.62)

Sendo assim, as empresas tendem, cada vez mais, a direcionarem-se ao cliente. No mercado globalizado e altamente competitivo, deve-se buscar a melhor maneira de manter os clientes conquistados. Torna-se, então, fundamental o fato de ouvir as necessidades e desejos dos clientes, valorizá-los e adaptar os produtos e serviços da empresa de acordo com o que os clientes procuram. Importante também é antecipar a satisfação de um desejo que o cliente ainda não tinha identificado. Surpreender o cliente é uma outra possibilidade quando se conhece o cliente.

2.5 Varejo

Para STANTON (1984) “quando uma empresa vende ao consumidor final, ela está praticando uma atividade varejista. Muitas empresas estão ligadas ao varejo dos mais variados tipos, como, lojas, butiques, padarias, restaurantes, supermercados, farmácias, drogarias, postos de gasolina, etc.” (p.94). Ou seja, todo aquele que atende diretamente o consumidor final de um produto ou serviço, sem haver o intermédio de atravessadores, pertence ao varejo.

Complementando o conceito anterior, KOTLER (1998) afirma que: “Um VAREJO, ou LOJA DE VAREJO é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes.” (p.493). O que determina que, mesmo que a empresa seja fabricante do produto, se este for vendido diretamente ao consumidor final, esta empresa pertence à área do varejo.

Segundo STANTON (1984) o varejista pode ser classificado pelo número de pontos de vendas que possui, obedecendo à seguinte classificação:

- Varejistas independentes: lojas isoladas, o varejista possui apenas uma loja, sem filiais. Representa a maioria dos varejistas do país.
- Varejistas em cadeias: aqueles que possuem mais de um ponto de vendas.
- Associação de independentes: varejistas que possuem um só local de vendas se associam para terem mais poder de negociação com fornecedores.

Existem vários tipos de varejo, que foram descritos por KOTLER (1998):

- Lojas de especialidade: vendem uma pequena linha de produtos com grande sortimento, como por exemplo, lojas de artigos esportivos, lojas de cosméticos, etc. Este tipo de varejo tende a crescer, devido à especialização do produto e a segmentação do mercado.
- Lojas de departamentos: vendem inúmeras linhas de produtos. Possuem sua administração departamentalizada e cada departamento é responsável pelo seu desempenho. Geralmente estas lojas vendem artigos esportivos, de decoração, eletrodomésticos, vestuário, brinquedos, calçados, cosméticos, dentre outros.
- Supermercados: são relativamente grandes e operam com baixo custo, volume elevado com margem pequena. Operam com o auto-serviço, atendendo às necessidades dos consumidores em termos de gêneros alimentícios, de higiene e limpeza, e produtos para a manutenção do lar.
- Lojas de conveniência: relativamente pequenas e geralmente estão localizadas em áreas residenciais. Possuem horário de funcionamento amplo e trabalham com uma linha limitada de produtos de alta rotatividade, e praticam preços mais altos.
- Lojas de descontos: trabalham com grande volume e pequena margem e vendem mercadorias padronizadas, oferecendo a maioria de marcas nacionais.
- Varejos de liquidação: compram mercadorias abaixo dos preços do atacado e repassam esta vantagem aos consumidores. Os produtos são de qualidade, geralmente pontas de estoque. Os *outlets* são operados pelos próprios fabricantes, com sobras de mercadorias; os varejos de liquidação independentes são de propriedade de varejistas maiores; e os clubes de atacadistas vendem uma seleção limitada de produtos, atendendo a pequenos varejistas e órgãos governamentais.
- Superlojas: com espaço físico acima de 11.000 metros quadrados, atendem às necessidades dos consumidores como um supermercado, mas podem oferecer outros serviços. As lojas mistas possuem, além dos produtos de supermercados comuns, farmácia com amplo serviço; já os hipermercados, ocupam um espaço físico maior e combinam princípios de supermercados, lojas de descontos e varejos de fábrica.

E, além destas, pode-se incluir outro tipo:

- Shoppings Centers: é a centralização de várias lojas, de vários ramos, que compõem o *tenant-mix* do shopping. Geralmente possuem lojas-âncora que geram fluxo de clientes, auxiliando as lojas menores. Os shoppings também oferecem muitos benefícios aos clientes como estacionamento, segurança, ambiente agradável e climatizado, lazer, etc.

Para STANTON (1984) existem ainda outros tipos de varejo que dispensam o espaço físico, denominados por ele como extra-lojas:

- Reembolso postal: utilizada por empresas especializadas neste tipo de operação ou como incremento nas Lojas de departamentos: lojas que vendas de varejistas. Utilizada em pequena escala no Brasil.
- Porta em porta: é o caso de vendas de produtos que dificilmente seriam procurados pelos consumidores, que são, então oferecidos diretamente em sua residência ou local de trabalho.
- Venda por telefone: através do telemarketing, com pessoal bem treinado, esta é a principal atividade de vendas em muitas empresas.
- Máquinas de vender: dispensa o uso de atendentes. Ainda pouco utilizadas no Brasil.

Pode-se incluir ainda um novo canal de vendas, com crescente expressão a nível mundial:

- Comércio eletrônico: que, segundo DRUCKER(2000) é a utilização da Internet como canal de distribuição de bens e serviços. É crescente o número de negócios que são efetuados desta forma.

SCHEWE & HIAM (2000) descrevem as estratégias de varejo que podem ser: a estratégia do valor, em que os varejistas procuram oferecer maior qualidade a um preço inferior ao dos concorrentes; a estratégia do tempo, que busca agilizar o atendimento de acordo com a necessidade dos clientes em relação à questão do tempo; a estratégia do contato pessoal, em que os varejistas buscam oferecer um serviço pessoal especializado para clientes com crescente preocupação com a qualidade de vida; e a estratégia sensorial, onde os varejistas dão mais ênfase na compra em si e proporcionam em seus estabelecimentos uma atmosfera especial para este objetivo.

Os dois autores destacam que aqueles varejistas que estiverem dispostos a ouvir a opinião de seus clientes e estiverem atentos ao crescente apelo pela qualidade estarão mais preparados para se adaptar às mudanças que o setor de varejo provavelmente sofrerá nesta virada de século.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho tem como objetivo dar o embasamento científico necessário em todas as etapas.

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Abordagem

Segundo GODOY (1995)

“Num estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis claramente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.” (p.58)

Quanto à sua abordagem, esta pesquisa foi de caráter quantitativo, visto que, ao analisar os dados obtidos sobre o treinamento dos profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu, foram feitas a medição objetiva e a quantificação dos resultados alcançados.

3.1.2 Perspectiva do estudo

A perspectiva do estudo foi do tipo transversal, pois a pesquisa foi realizada com vendedores e lojistas do Shopping Itaguaçu, em um intervalo de tempo, desconsiderando a evolução do tempo.

3.2 Tipo de pesquisa

3.2.1 Meios

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, bibliográfica e um estudo de caso.

Segundo VERGARA (1997)

“Uma pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.” (p.45)

Neste trabalho foram aplicados questionários junto aos vendedores e aos lojistas do shopping Itaguaçu, com o objetivo de coletar dados para análise de questões referentes ao treinamento de vendas e atendimento ao cliente.

VERGARA (1997) afirma ainda que:

“Uma pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária.” (p.46)

Nesta pesquisa foram utilizados livros, revistas e pesquisas como base para sua fundamentação.

De acordo com VERGARA (1997)

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ser ou não realizado no campo.” (p.47)

E esta pesquisa foi realizada no campo, ou seja, dentro do Shopping Itaguaçu, com vendedores e lojistas, representando, um estudo de caso, por tratar-se do estudo variáveis (treinamento em vendas) em um empreendimento.

3.2.2 Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa é de caráter descritivo, que segundo VERGARA (1997)

“Uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” (p.45)

Esta pesquisa descreverá o perfil dos vendedores e lojistas e analisará as questões referentes ao treinamento de vendas e atendimento ao cliente nas lojas pesquisadas.

Para VERGARA (1997) “Uma investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.”(p.45). Nesta pesquisa serão esclarecidos os fatores que comprometem o treinamento de vendedores e fatores que dificultam ou prejudicam o atendimento ótimo ao cliente.

Conforme descreve VERGARA (1997)

“Uma pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobre tudo no nível de especulação.”(p.45)

Esta pesquisa tem por objetivo analisar questões referentes a treinamento em vendas e atendimento ao cliente, buscando melhorar a qualidade do atendimento das lojas do Shopping Itaguaçu.

3.3 Delimitação da Pesquisa

3.3.1 População

De acordo com VERGARA (1997) “Entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos

(empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo.” (p.48) De acordo com esta conceituação, a população desta pesquisa são os lojistas e respectivos vendedores das lojas do Shopping Itaguaçu, excetuando-se lojas de serviços (como correios, casa lotérica, farmácia, etc); lojas de auto-atendimento, como lojas de departamentos e supermercado; e lojas de alimentação, concentradas nas praças de alimentação o shopping.

3.3.2 Amostra

Segundo VERGARA (1997): “Amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade.” (p.48)

A amostra desta pesquisa foi de 80 das 115 lojas do Shopping Itaguaçu, subdividindo-se em 80 lojistas e 200 vendedores a serem entrevistados.

3.4 Técnica de Coleta de Dados

3.4.1 Tipos de dados

Quanto aos dados desta pesquisa, podem ser classificados em dados primários e dados secundários.

Segundo MATTAR (1994)

“Dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares. E dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.” (p.48)

Esta pesquisa analisou os dados coletados junto aos lojistas e vendedores das lojas do shopping através de questionários, observações e pesquisas anteriormente realizadas no Shopping Itaguaçu, atendendo as necessidades de informações para este trabalho.

3.4.2 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados nesta pesquisa se fizeram por meio de questionários com perguntas abertas e fechadas, direcionados aos lojistas e vendedores, separadamente. Ambos estão disponíveis na seção de anexos.

3.5 Técnica de Análise dos Dados

3.5.1 Tratamento quantitativo

Conforme afirma VERGARA (1997): “Os dados podem ser tratados de forma quantitativa, isto é, utilizando-se procedimentos estatísticos, como o teste de hipóteses.” (p.57). Nesta pesquisa, foram utilizadas técnicas estatísticas na análise dos dados coletados.

3.6 Limitações do Estudo

Dentre as limitações que surgiram merecem ser citados o fato de que os resultados presentes neste trabalho não necessariamente se aplicam a outros shoppings centers, nem tão pouco ao Shopping Itaguaçu em outros anos; não obstante a metodologia gerada por este trabalho pode ser aplicada a outros shoppings e ao Shopping Itaguaçu em outras épocas, com as devidas adaptações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Apresentação da pesquisa realizada junto aos lojistas do Shopping Itaguaçu

Foram abordados todos os 80 lojistas que pertenciam à população da pesquisa. Deste total, 2 lojistas (0.025%) se recusaram a responder o questionário, e 4 lojistas (0.05%) não foram encontrados, por motivo de viagem ou por não ser freqüente sua presença na loja. Vale a observação de que, na ausência do lojista, os gerentes responderam o questionário, por serem responsáveis pela loja e por liderarem a equipe de vendas. O numero total de respondentes foi de 74 lojistas/gerentes.

Estes questionários foram aplicados no mês de novembro (entre os dias sete e treze) de 2000. A metodologia utilizada está no item 3 deste trabalho.

A tabulação dos dados obtidos foi feita através de planilhas de cálculo (EXCEL), assim como os gráficos das questões selecionadas. A tabulação e relatório da coleta de dados obtidos serão apresentados a seguir.

4.2 Relatório de coleta de dados

4.2.1 Ramo de atuação da loja

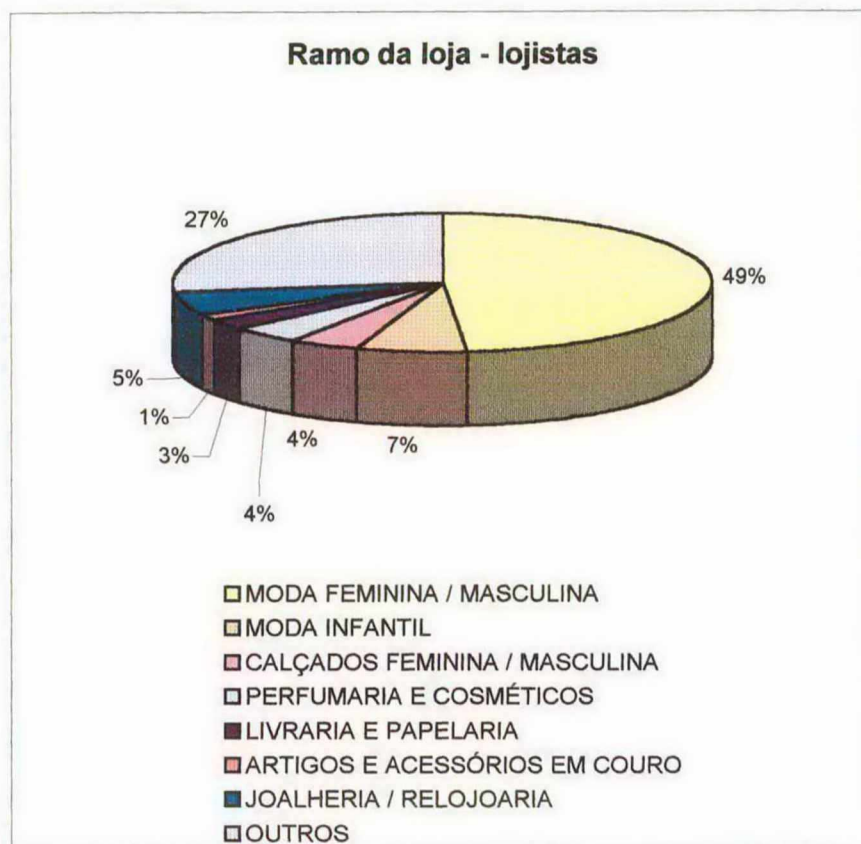
Os lojistas foram questionados quanto ao ramo de atuação de sua loja. O resultado pode ser observado através da tabela abaixo.

TABELA 1 – Ramo de atuação da loja

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
moda feminina / masculina	36	48,65%
moda infantil	5	6,76%
calçados femininos / masculina	3	4,05%
perfumaria e cosméticos	3	4,05%
livraria e papelaria	2	2,70%
artigos e acessórios em couro	1	1,35%
joalheria / relojoaria	4	5,41%
Outros	20	27,03%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 1 – Ramo de atuação da loja



Fonte: pesquisa

Conforme demonstra o gráfico, a maior parte das lojas que compõem o *tenant-mix* do Shopping Itaguaçu está relacionada à moda, tanto masculina quanto feminina. Mas, pôde ser observado que, dentre este número, a maioria vende moda exclusivamente feminina. Sem uma alternativa de resposta, lojas de decoração, artigos esportivos, informática, cd's, moda praia, bijuterias, bomboniere, foram classificadas como outros.

4.2.2 Número de vendedores por loja

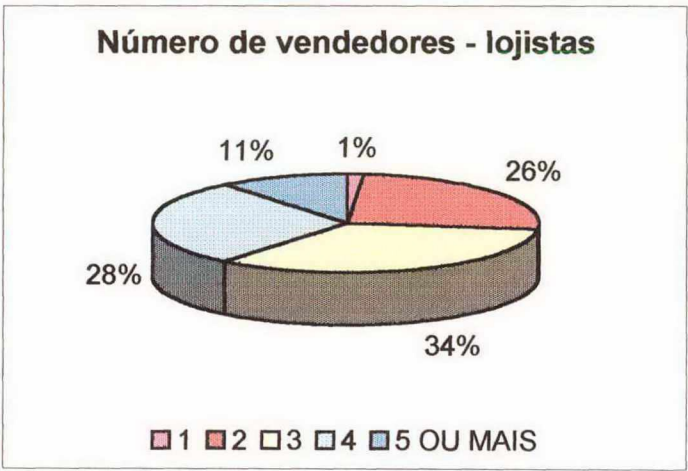
Das lojas entrevistadas, o número de vendedores que cada uma possui pode ser visualizado conforme a tabela 2.

TABELA 2 – Número de vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
1 vendedor	1	1,35%
2 vendedores	19	25,68%
3 vendedores	25	33,78%
4 vendedores	21	28,38%
5 vendedores ou mais	8	10,81%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 2 – Número de vendedores



Fonte: pesquisa

De acordo com os dados expostos, observa-se que a maioria das lojas trabalha com um número igual a três vendedores, que, segundo observação pessoal, um funcionário cumpre o horário da manhã, outro o da noite, e o terceiro cumpre um horário intermediário, começando no meio da tarde. Apenas uma das lojas entrevistadas tem um número de vendedores muito superior à média, tendo cerca de 16 vendedores.

4.2.3 Desempenho da equipe de vendas

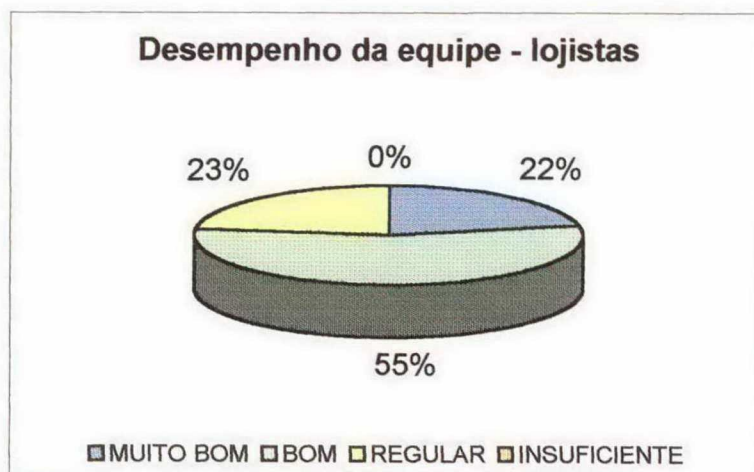
Os lojistas foram questionados a respeito de como consideram o desempenho de vendas de sua equipe. O resultado desta questão é o seguinte:

TABELA 3 – Desempenho da equipe de vendas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
muito bom	16	21,62%
bom	41	55,41%
regular	17	22,97%
insuficiente	0	0,00%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 3 – Desempenho da equipe de vendas



Fonte: pesquisa

As respostas a esta questão demonstram que os lojistas estão relativamente satisfeitos com o desempenho de sua equipe de vendas, a grande maioria o considera bom. Porém, pode-se observar que uma porção representativa destes lojistas acredita ser regular o desempenho de sua equipe de vendas, mas nenhum considerou sua equipe de vendas com desempenho insuficiente.

4.2.4 Treinamento de vendedores

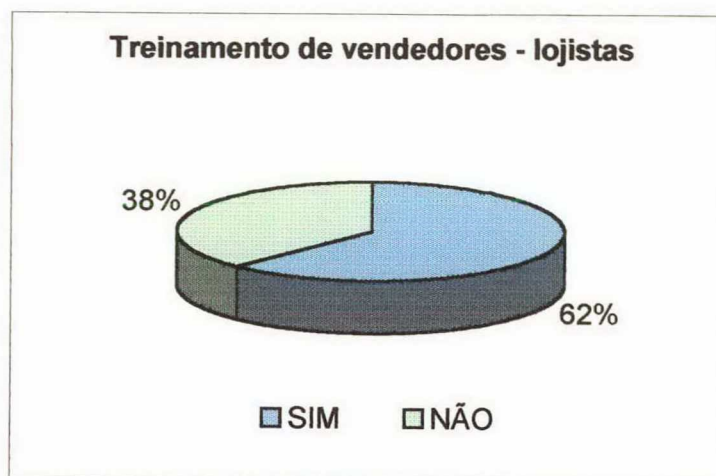
O objetivo desta questão é levantar informações a respeito de vendedores treinados ou não. Os lojistas responderam a esta pergunta conforme tabela e gráfico abaixo.

TABELA 4 – Treinamento de vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SIM	46	62,16%
NÃO	28	37,84%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 4 – Treinamento de vendedores



Fonte: pesquisa

Conforme demonstram os resultados, 62% das lojas entrevistadas possuem vendedores treinados. Contudo, 28 lojas entrevistadas operam sem que haja um só vendedor com treinamento em vendas, o que é considerado um número representativo.

4.2.5 Vendedores com treinamento

Esta questão buscava dados de quantos vendedores de cada loja possuem treinamento em vendas e os resultados estão descritos abaixo.

TABELA 5 – Vendedores com treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%	Nº absoluto de vendedores com treinamento
1 vendedor	5	10,87%	5
2 vendedores	20	43,48%	40
3 vendedores	6	13,04%	18
4 vendedores	9	19,57%	36
5 ou mais vendedores	6	13,04%	36
TOTAL	46	100,00%	135

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 5 – Vendedores com treinamento



Fonte: pesquisa

Segundo os resultados, pode-se observar que 135 vendedores, segundo informação dada pelos lojistas, possuem algum treinamento em vendas. Grande parte das lojas possui dois vendedores com treinamento.

4.2.6 Origem do treinamento dos vendedores

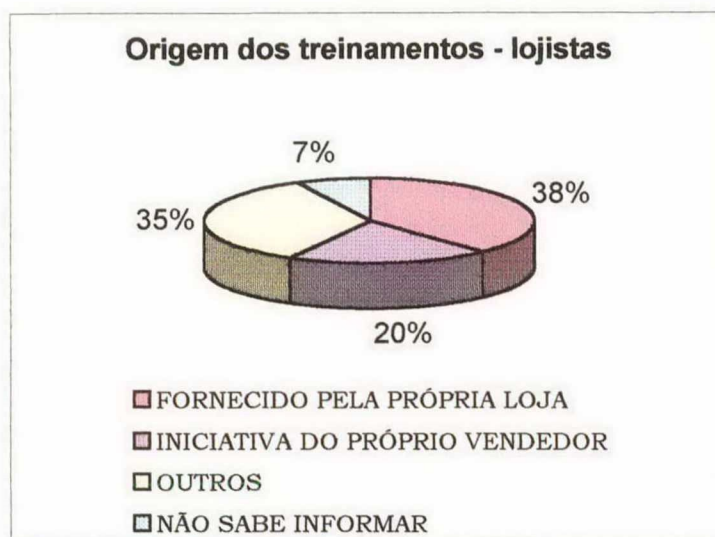
Os lojistas ou gerentes das lojas entrevistadas foram questionados a respeito da origem do treinamento destes vendedores, com a possibilidade de assinalarem mais de uma alternativa, e o resultado pode ser observado a seguir:

TABELA 6 – Origem do treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
FORNECIDO PELA PRÓPRIA LOJA	21	38,18%
INICIATIVA DO PRÓPRIO VENDEDOR	11	20,00%
OUTROS	19	34,55%
NÃO SABE INFORMAR	4	7,27%
TOTAL	55	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 6 – Origem dos treinamentos



Fonte: pesquisa

Os resultados nos informam que uma grande parte das lojas pesquisadas oferecem treinamento em vendas para seus profissionais e que muitos vendedores tiveram a iniciativa de buscar o treinamento. Algumas lojas ofereceram o treinamento ao vendedor após uma solicitação deste. Uma outra informação relevante é que 15 lojas (das 19 que constam na categoria outros) citaram, como origem dos treinamentos dos seus vendedores, iniciativas do próprio Shopping Itaguaçu. E as lojas que oferecem treinamento aos seus vendedores escolheram por assinalar apenas esta alternativa.

4.2.7 Impedimentos para o treinamento de vendedores

Os gerentes e lojistas deveriam, através desta questão do questionário, indicar os fatores que, na opinião deles, prejudicam o treinamento de seus vendedores.

TABELA 7 – Impedimentos para o treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
CUSTOS	27	29,67%
FALTA DE OPORTUNIDADE	21	23,08%
FALTA DE INTERESSE DA EQUIPE	5	5,49%
FRANQUEADOR	0	0,00%
FALTA DE TEMPO	29	31,87%
OUTROS	3	3,30%
NÃO SABE	6	6,59%
TOTAL	91	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 7 – Impedimentos para treinamento



Fonte: pesquisa

Os fatores de custos e a falta de tempo se mostraram como principais impedimentos para o treinamento de vendedores, segundo os gerentes e lojistas entrevistados. De acordo com eles, a falta de oportunidades também prejudica o treinamento dos vendedores.

4.2.8 Assuntos para treinamento

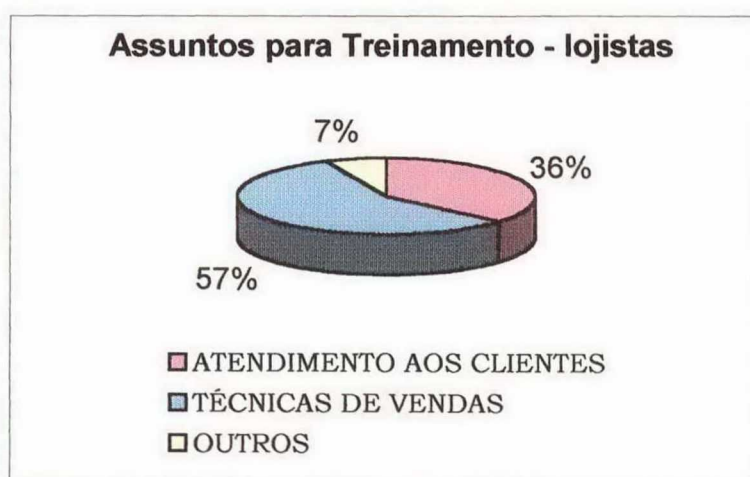
Os gerentes e lojistas entrevistados indicaram como principais assuntos a serem abordados em treinamentos para suas equipes de vendas os seguintes:

TABELA 8 – Assuntos para treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ATENDIMENTO AOS CLIENTES	43	36,44%
TÉCNICAS DE VENDAS	67	56,78%
OUTROS	8	6,78%
TOTAL	118	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 8 – Assuntos para treinamento



Fonte: pesquisa

Os resultados demonstram que o aspecto em que os vendedores das lojas entrevistadas mais precisam ser treinados é o de técnicas de vendas. Outros lojistas sugeriram pós-venda, treinamentos a respeito de características dos produtos e muitos acreditam que o treinamento deva abordar tanto técnicas de venda como melhor atendimento ao cliente.

4.2.9 Conceituação da equipe de vendas

A questão solicitava que os entrevistados atribuíssem um conceito a vários pontos da equipe de vendedores. E os resultados coletados foram os disponíveis na tabela abaixo.

TABELA 9 – Conceituação da equipe

ALTERNATIVAS	MUITO BOM	%	BOM	%	REGULAR	%	INSUFICIENTE	%	total
APARÊNCIA	30	40,54%	43	58,11%	1	1,35%	0	0,00%	74
POSTURA	26	35,14%	45	60,81%	3	4,05%	0	0,00%	74
MOTIVAÇÃO	18	24,32%	29	39,19%	25	33,78%	2	2,70%	74
CORDIALIDADE	35	47,30%	38	51,35%	1	1,35%	0	0,00%	74
ABORDAGEM AO CLIENTE	22	29,73%	41	55,41%	11	14,86%	0	0,00%	74
SONDAGEM AO CLIENTE	23	31,08%	42	56,76%	8	10,81%	1	1,35%	74
DEMONSTRAÇÃO DOS PRODUTOS	25	33,78%	41	55,41%	7	9,46%	1	1,35%	74
MANEJO DE OBJEÇÕES	26	35,14%	39	52,70%	8	10,81%	1	1,35%	74
NEGOCIAÇÃO DE PREÇOS	19	25,68%	42	56,76%	12	16,22%	1	1,35%	74
FECHAMENTO DA VENDA	18	24,32%	46	62,16%	9	12,16%	1	1,35%	74
TOTAL	242		406		85		7		

Fonte: pesquisa

Alguns pontos puderam ser observados nesta etapa da pesquisa. O primeiro deles é que os gerentes ou lojistas de grandes lojas, com movimento maior e volume de vendas mais representativo, foram mais criteriosos ao avaliar sua equipe de vendas. Estes, muitas vezes, se mostraram insatisfeitos com alguns pontos, que poderiam ser avaliados como muito bons na realidade de outras lojas.

Mesmo assim, os resultados descrevem equipes de vendas com desempenho bom na grande maioria dos quesitos. A questão se torna menos favorável nos aspectos de motivação, e etapas propriamente da venda.

4.2.10 Índices de devolução de mercadorias

O objetivo desta questão é avaliar se os vendedores são eficazes no sentido de satisfação das necessidades do cliente. Um bom meio de avaliar este aspecto é investigar as devoluções de mercadorias.

Os resultados coletados estão descritos abaixo.

TABELA 10 – Índices de devolução

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MUITO BAIXO	30	40,54%
BAIXO	34	45,95%
INDIFERENTE	8	10,81%
ALTO	2	2,70%
MUITO ALTO	0	0,00%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

A tabela acima demonstra que os índices de devolução de mercadorias são, em geral, baixos. E, quanto aos principais motivos para a devolução destas mercadorias, temos os seguintes resultados:

TABELA 11 – Motivos de devolução

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
PRODUTO COM DEFEITO	20	27,03%
ARREPENDIMENTO PELA COMPRA	8	10,81%
PRESENTE RECEBIDO	45	60,81%
OUTROS	1	1,35%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 9 – Motivo de devoluções



Fonte: pesquisa

Os resultados demonstram que os índices podem ser considerados baixos de uma forma geral e que a maior parte destas devoluções são efetuadas por motivo de presente recebido. Esta pode ser consequência de uma falha do vendedor, na sondagem, por exemplo.

4.2.11 – Atendimento ao cliente

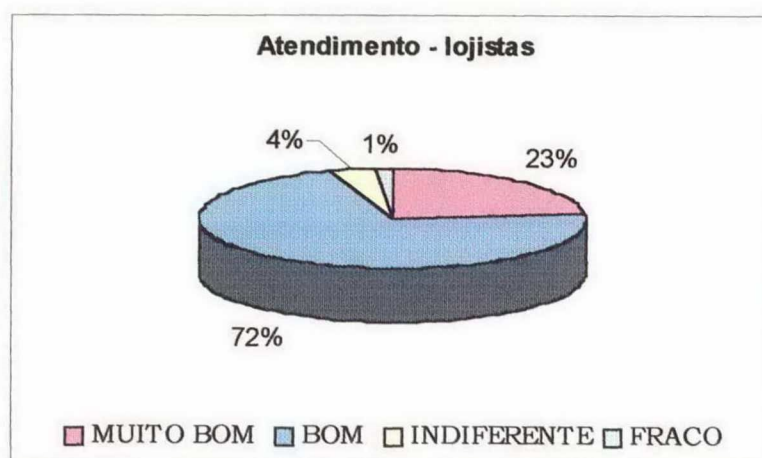
Os gerentes e lojistas foram questionados sobre como, na opinião deles, o cliente vê a qualidade do atendimento em sua loja e os resultados podem ser visualizados abaixo.

TABELA 12 – Atendimento ao cliente

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MUITO BOM	17	22,97%
BOM	53	71,62%
INDIFERENTE	3	4,05%
FRACO	1	1,35%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 10 – Atendimento ao cliente



Fonte: pesquisa

Um número pequeno acredita que seus clientes consideram o atendimento de sua loja muito bom, a grande maioria acredita oferecer um atendimento bom e um número muito baixo considera que seus clientes estão insatisfeitos com a qualidade de atendimento de sua loja.

4.2.12 Perfil dos lojistas

Os lojistas foram questionados a respeito de dados pessoais e os resultados foram os descritos abaixo.

4.2.12.1 Idade dos lojistas

TABELA 13 – Idade - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ATÉ 20 ANOS	1	1,35%
DE 21 A 30 ANOS	23	31,08%
DE 31 A 40 ANOS	32	43,24%
DE 41 A 50 ANOS	15	20,27%
MAIS DE 51 ANOS	3	4,05%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 11 – Idade - lojistas



Fonte: pesquisa

A maioria dos responsáveis pelas lojas entrevistadas pertence à faixa dos trinta anos, uma grande fatia tem entre 20 e 30 anos e apenas uma pessoa é menor de vinte anos (não existe nenhum menor de idade).

4.2.12.2 Sexo dos lojistas

TABELA 14 – Sexo - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MASCULINO	28	37,84%
FEMININO	46	62,16%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 12 – Sexo - lojistas



Fonte: pesquisa

A grande maioria de gerentes do Shopping Itaguaçu pertence ao sexo feminino e, como muitas vezes foi difícil entrevistar o lojista, este fato alargou a fatia de mulheres.

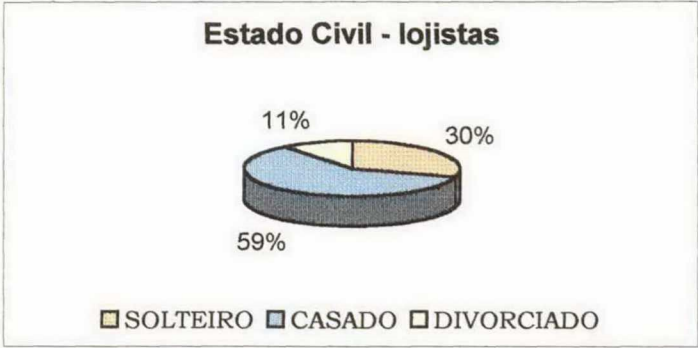
4.2.12.3 Estado Civil dos lojistas

TABELA 15 – Estado civil - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SOLTEIRO	22	29,73%
CASADO	44	59,46%
DIVORCIADO	8	10,81%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 13 – Estado civil - lojistas



Fonte: pesquisa

A maior porção de lojistas é casada, um número considerável é solteiro e poucos são separados ou divorciados. Não surgiram outras alternativas de estado civil entre os entrevistados.

4.2.12.4 *Bairro onde mora - lojistas*

TABELA 16 – Bairro onde mora - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
NO MESMO BAIRRO QUE TRABALHA	3	4,05%
OUTROS BAIRROS DE SÃO JOSÉ	22	29,73%
BAIRROS DE FLORIANÓPOLIS	47	63,51%
OUTROS	2	2,70%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 14 – Bairro onde mora - lojistas



Fonte: pesquisa

Os resultados mostram que a maioria dos gerentes e lojistas entrevistados mora no município de Florianópolis e os 2 entrevistados destinados à categoria outros moram em outros municípios, fora da Região Metropolitana de Florianópolis.

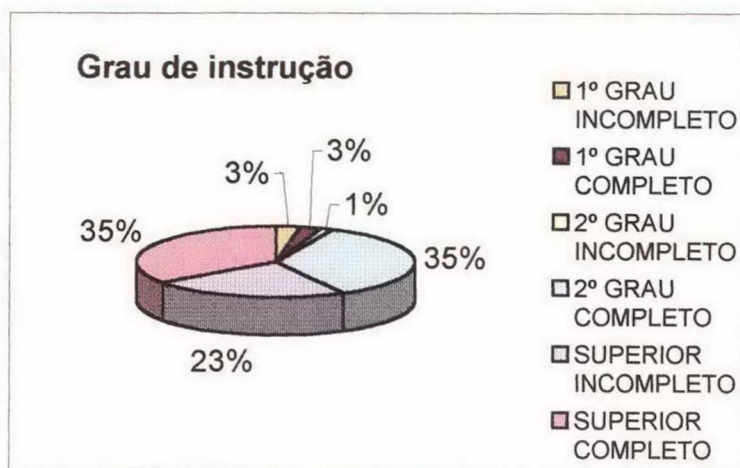
4.2.12.5 Grau de instrução dos lojistas

TABELA 17 – Grau de instrução - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
1º GRAU INCOMPLETO	2	2,70%
1º GRAU COMPLETO	2	2,70%
2º GRAU INCOMPLETO	1	1,35%
2º GRAU COMPLETO	26	35,14%
SUPERIOR INCOMPLETO	17	22,97%
SUPERIOR COMPLETO	26	35,14%
TOTAL	74	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 15 – Grau de instrução - lojistas



Fonte: pesquisa

A maior parcela de lojistas tem, pelo menos, o segundo grau completo. Destes, muitos deram início aos estudos de nível superior, porém, apenas 35 % dos lojistas concluíram. Como pode ser observado, existem casos de lojistas que não concluíram o primeiro grau. Mas a média de instrução, em geral, é alta.

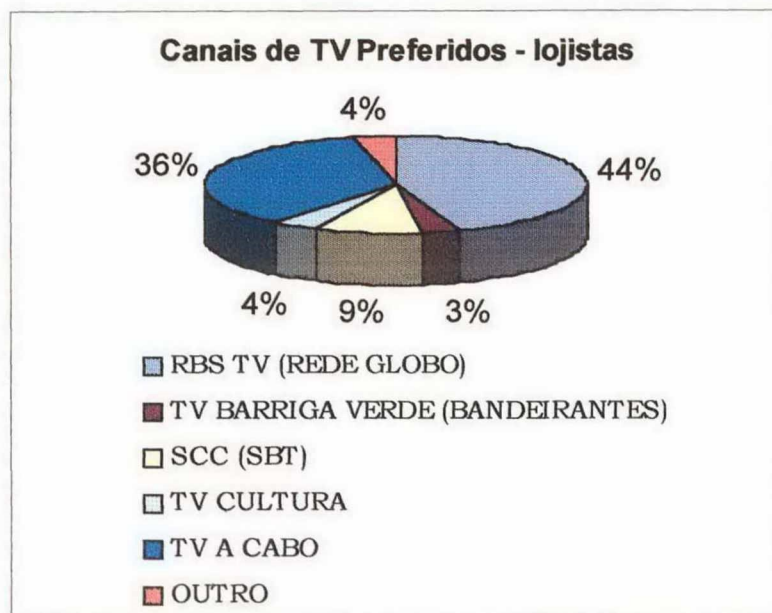
4.2.12.6 Canais e programas de TV preferidos pelos lojistas

TABELA 18 – Canais de TV - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
RBS TV (REDE GLOBO)	48	44,86%
TV BARRIGA VERDE (BANDEIRANTES)	3	2,80%
SCC (SBT)	10	9,35%
TV CULTURA	4	3,74%
TV A CABO	38	35,51%
OUTRO	4	3,74%
TOTAL	107	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 16 – Canais de TV - lojistas



Fonte: pesquisa

TABELA 19 – Programas de TV - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
NOVELAS	16	12,21%
FILMES	24	18,32%
TELEJORNAIS	53	40,46%
PROGRAMAS DE ENTREVISTAS	26	19,85%
OUTROS	12	9,16%
TOTAL	131	100,00%

Fonte: pesquisa

O canal de TV mais assistido pelos lojistas é o da RBS, contudo, uma porção considerável prefere assistir à TVs a cabo. Muitos lojistas assinalaram as duas alternativas e a preferência por outros canais pode ser considerada não representativa (principalmente porque nenhum dos entrevistados assinalou exclusivamente estes canais, sempre vieram acompanhados de pelo menos um dos dois mais assistidos).

Quanto aos programas, os lojistas preferem as notícias, mas os filmes e programas de entrevistas contam com boa parte da preferência (programas muito comuns em canais de TV a cabo), e, na categoria outros, surgiu muitas vezes a alternativa documentários.

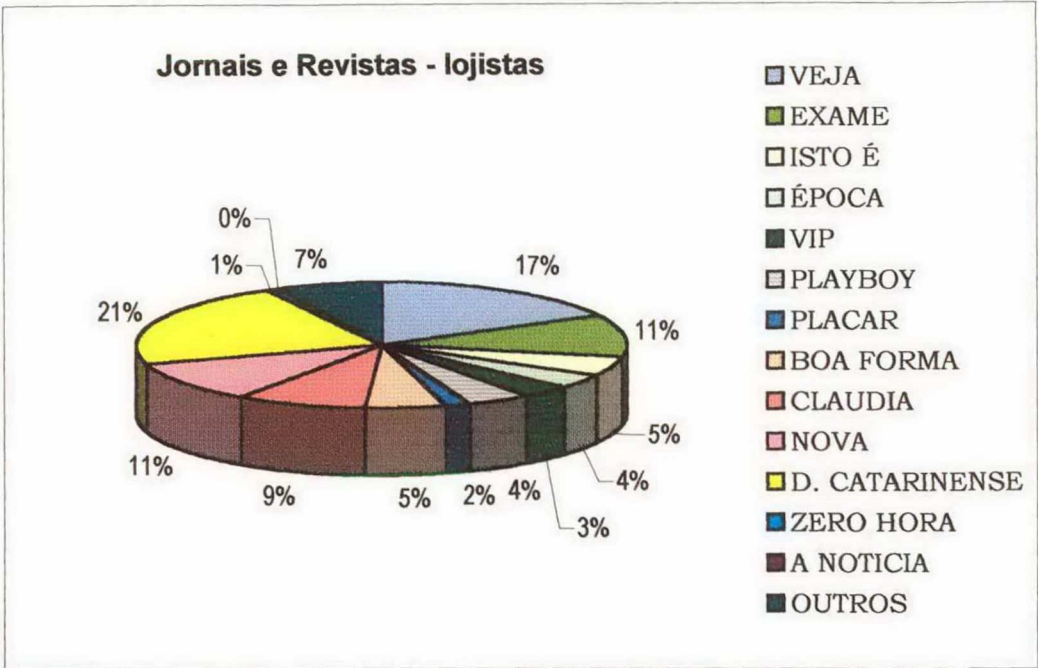
4.2.12.7 Jornais e revistas preferidos pelos lojistas

TABELA 20 – Jornais e revistas - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
VEJA	42	17,14%
EXAME	27	11,02%
ISTO É	12	4,90%
ÉPOCA	9	3,67%
VIP	8	3,27%
PLAYBOY	10	4,08%
PLACAR	4	1,63%
BOA FORMA	13	5,31%
CLAUDIA	21	8,57%
NOVA	26	10,61%
D. CATARINENSE	54	22,04%
ZERO HORA	2	0,82%
A NOTICIA	0	0,00%
OUTROS	17	6,94%
TOTAL	245	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 17 – Jornais e revistas - lojistas



Fonte: pesquisa

Como indicam os resultados, 21% dos lojistas costumas ler o jornal Diário Catarinense, mas muitos indicaram outros jornais na categoria outros. Como consequência do elevado número de mulheres, as revistas femininas somam 41% das preferências de leitura dos lojistas. E muitos lojistas selecionaram mais de duas alternativas de preferência de leitura.

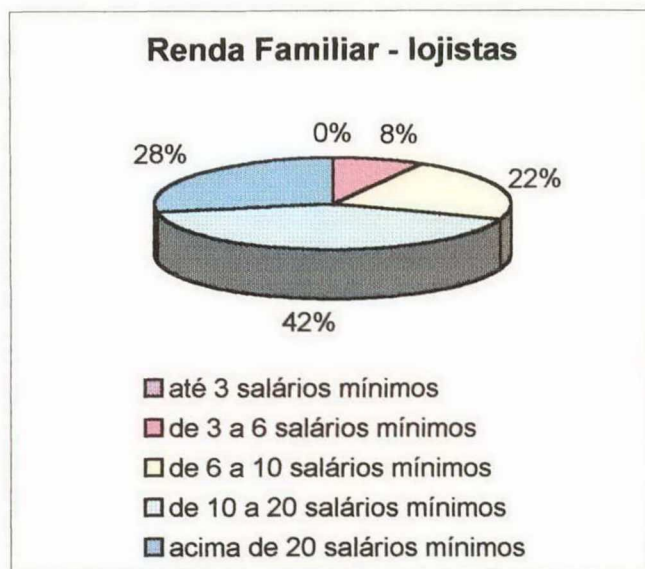
4.2.12.8 Renda familiar dos lojistas

TABELA 21 – Renda familiar - lojistas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
até 3 salários mínimos	0	0,00%
de 3 a 6 salários mínimos	6	8,33%
de 6 a 10 salários mínimos	16	22,22%
de 10 a 20 salários mínimos	30	41,67%
acima de 20 salários mínimos	20	27,78%
TOTAL	72	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 18 – Renda familiar - lojistas



Fonte: pesquisa

Os resultados demonstram que a maioria de gerentes e lojistas está concentrada na faixa de renda mensal familiar de 10 a 20 salários mínimos. Pode-se observar que muitos possuem renda familiar superior a 20 salários mínimos e alguns têm renda entre 6 a 10 salários mínimos (o valor do salário mínimo considerado nesta pesquisa foi o de R\$151,00).

Um fator pode ter influenciado o resultado desta questão: muitos lojistas não foram encontrados e os gerentes responderam por eles (que, provavelmente possuem renda inferior), muitos dos entrevistados moravam sozinhos ou com apenas o cônjuge.

4.3 Apresentação da pesquisa realizada junto aos vendedores do Shopping Itaguaçu

Foram abordados 200 vendedores que pertenciam à população da pesquisa. Deste total, 3 vendedores (0.015%) não puderam responder ao questionário, seguindo orientações do lojista. Este fato resultou em um total de respondentes de 197 vendedores, de 74 lojas.

Estes questionários foram aplicados no mês de novembro (entre os dias sete e treze) de 2000. A metodologia utilizada está no item 3 deste trabalho.

A tabulação dos dados obtidos foi feita através de planilhas de cálculo (EXCEL), assim como os gráficos das questões selecionadas. A tabulação e relatório da coleta de dados obtidos serão apresentados a seguir.

4.4 Relatório de coleta de dados

4.4.1 Motivo de exercer a profissão

Os vendedores foram questionados, em uma pergunta aberta, sobre as razões que os trouxeram para a profissão. As respostas mais freqüentes seguem a tabela abaixo.

TABELA 22 – Motivo

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
NECESSIDADE FINANCEIRA	33	16,75%
GOSTO PELA PROFISSÃO	117	59,39%
FALTA DE OPÇÕES	30	15,23%
OUTROS	17	8,63%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 19 - Motivo



Fonte: pesquisa

Os resultados demonstram que a maioria dos entrevistados escolheu a profissão pelo gosto de atender ao cliente, por gostar de vendas. Muitos dos que responderam que escolheram a profissão por necessidade financeira o fizeram para pagar seus estudos (estudam em

universidades). E a maioria que indicou a falta de opções se queixou das limitações do mercado de trabalho, ou está no seu primeiro emprego e muitas lojas não exigem experiência.

4.4.2 Tempo de experiência

Os vendedores responderam a respeito do tempo de experiência em vendas. E o resultado está indicado abaixo:

TABELA 23 – Tempo de experiência

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
POUCOS MESES	19	9,64%
DE 6 MESES A 1 ANO	24	12,18%
UM ANO	15	7,61%
UM ANO E MEIO	18	9,14%
DOIS ANOS OU MAIS	121	61,42%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 20 – Tempo de experiência



Fonte: pesquisa

A grande maioria de vendedores está na profissão há mais de dois anos, contudo, não muito mais que este período. Apenas poucos possuem experiência superior a 5 anos. Os resultados mostram que 78% dos entrevistados possuem um ano ou mais de experiência em vendas. E a maioria dos que indicaram experiência inferior a 6 meses estão em seu primeiro emprego.

4.4.3 Experiência em outras empresas

Os profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu foram questionados se já haviam trabalhado em outras empresas como vendedores e os resultados foram os seguintes:

TABELA 24 – Experiência em outras empresas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SIM	150	76,14%
NÃO	47	23,86%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 21 – Experiência em outras empresas



Fonte: pesquisa

Mais de $\frac{3}{4}$ dos entrevistados já trabalharam em outras empresas exercendo a mesma atividade. E uma porção significativa destes já trabalhou em mais de duas empresas como vendedores. Este fato expressa um problema da profissão: os altos índices de rotatividade de vendedores nas empresas.

4.4.4 Ramo da empresa anterior

Os entrevistados responderam a respeito do ramo da empresa em que trabalharam anteriormente, se era do mesmo ramo da empresa atual, ou não.

TABELA 25 – Empresa do mesmo ramo

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SIM	79	52,67%
NÃO	71	47,33%
TOTAL	150	100,00%

Fonte: pesquisa

O resultado foi razoavelmente equilibrado. A grande maioria que trabalhou em uma empresa do mesmo ramo pertence a lojas de moda feminina. E, vale a observação de que quando a empresa anterior não pertence ao mesmo ramo, a necessidade de treinamento se torna maior.

4.4.5 Auto-avaliação de desempenho

Os vendedores foram solicitados a avaliar seu próprio desempenho em vendas. Os resultados estão expressos a seguir.

TABELA 26 – Auto-avaliação

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MUITO BOM	63	31,98%
BOM	126	63,96%
INDIFERENTE	5	2,54%
FRACO	1	0,51%
MUITO FRACO	2	1,02%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 22 – Auto-avaliação



Fonte: pesquisa

Muitos profissionais consideram seu desempenho em vendas muito bom, geralmente estes têm treinamento de vendas em mais de uma instituição. Mas a maioria acredita ter um desempenho em vendas bom. Alguns se consideram vendedores de desempenho indiferente, nem bom, nem fraco, e poucos puderam reconhecer suas carências, indicando como resposta as alternativas fraco e muito fraco.

4.4.6 Como melhorar o desempenho

A questão buscava obter informações de quais fatores poderiam melhorar o desempenho em vendas dos profissionais entrevistados. Os resultados seguem abaixo.

TABELA 27 – Melhorar o desempenho

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MOTIVAÇÃO	83	28,82%
MAIOR CONHECIMENTO DOS PRODUTOS	53	18,40%
TREINAMENTO EM VENDAS	86	29,86%
MELHORES PRODUTOS	16	5,56%
MAIOR SORTIMENTO DE PRODUTOS	50	17,36%
TOTAL	288	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 23 – Melhorar desempenho



Fonte: pesquisa

Os resultados indicam que os profissionais de vendas sentem, em sua maioria, falta de motivação e necessidade de treinamento em vendas. Muitos indicaram as duas alternativas de resposta. Os que indicaram maior conhecimento dos produtos sentem dificuldades na demonstração do produto e os que indicaram maior sortimento podem estar perdendo vendas por não terem à disposição uma diversidade de produtos que atenda às necessidades de seus clientes.

Dentre os que se auto-avaliaram como vendedores muito bons, muitos tiveram dúvidas ao responder à questão, e alguns não responderam.

4.4.7 Treinamento em vendas

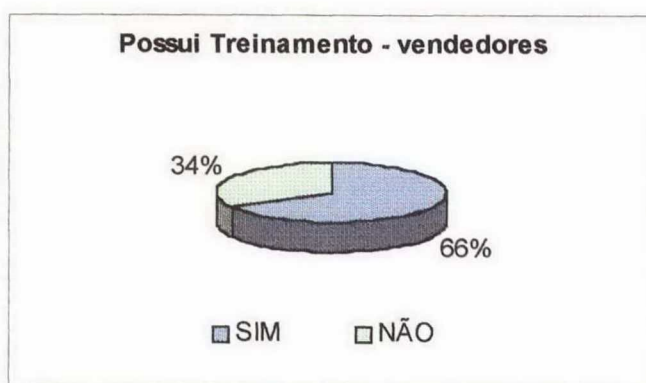
Os vendedores foram questionados se possuem algum treinamento em vendas. Os resultados foram os seguintes:

TABELA 28 – Treinamento em vendas

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SIM	131	66,50%
NÃO	66	33,50%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 24 – Treinamento em vendas



Fonte: pesquisa

Os resultados indicam um número de 131 vendedores com treinamento em vendas, ou seja, a grande maioria. Os lojistas informaram um número aproximado de 135 vendedores

com treinamento em vendas, o que indica que houve erro de cálculo por parte de algum lojista (ou mais de um), porém, esta diferença de números é considerada pequena e irrelevante.

4.4.8 Local e carga horária do treinamento em vendas

Os entrevistados foram questionados sobre o local e a carga horária do(s) treinamento(s).

TABELA 29 – Local

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
PRÓPRIA LOJA	21	16,03%
PRÓPRIO SHOPPING	15	11,45%
OUTRO LOCAL	39	29,77%
VÁRIOS TREINAMENTOS	38	29,01%
NÃO LEMBRA OU NÃO RESPONDEU	18	13,74%
TOTAL	131	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 25 – Local do treinamento



Fonte: pesquisa

TABELA 30 – Carga horária

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ATÉ 4 HORAS	16	12,21%
DE 5 A 12 HORAS	12	9,16%
DE 13 A 20 HORAS	16	12,21%
MAIS DE 20 HORAS	29	22,14%
NÃO LEMBRA OU NÃO RESPONDEU	58	44,27%
TOTAL	131	100,00%

Fonte: pesquisa

A maioria das respostas indicou a empresa anterior onde o vendedor trabalhava, mas muitos vendedores afirmaram terem feito mais de um treinamento e não lembravam exatamente as cargas horárias de cada um. Os locais mais freqüentes nas respostas foram o Sebrae e Senac, que oferecem muitos cursos de aproximadamente quatro dias de duração e quatro horas diárias.

Os treinamentos oferecidos pelas lojas onde trabalham também têm, geralmente, uma carga horária elevada, e muitos simplesmente não responderam a esta questão.

4.4.9 Opinião sobre o treinamento

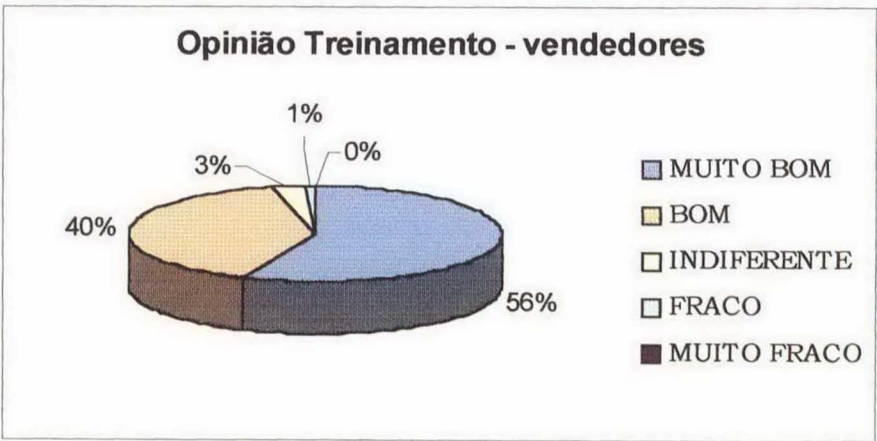
Os entrevistados foram estimulados a expressar suas opiniões a respeito dos treinamentos que participaram.

TABELA 31 – Opinião sobre o treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MUITO BOM	74	56,49%
BOM	52	39,69%
INDIFERENTE	4	3,05%
FRACO	1	0,76%
MUITO FRACO	0	0,00%
TOTAL	131	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 26 – Opinião sobre o treinamento



Fonte: pesquisa

Nenhum dos entrevistados considerou o treinamento que fez muito fraco. Apenas 1% achou fraco, alguns o consideraram indiferente, muitos avaliaram seu treinamento como bom e a grande maioria, muito bom.

Exceto pelo fato de muitos terem sido influenciados pela presença do lojista ou gerente na hora da entrevista (o que intimidou uma avaliação mais crítica de treinamentos oferecidos pela própria loja), esta informação confirma que o fato de o vendedor participar de algum treinamento é importante para sua segurança no desempenho de suas funções e sua aceitação é muito boa.

4.4.10 Oportunidade de treinamento

Os entrevistados tiveram a oportunidade de assinalar mais de uma alternativa nesta questão e indicaram como origem das oportunidades de treinamento o seguinte:

TABELA 32 – Oportunidade de treinamento

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
A LOJA ONDE TRABALHA OFERECEU	69	47,59%
OUTRA EMPRESA ONDE TRABALHAVA OFERECEU	31	21,38%
INICIATIVA PRÓPRIA	45	31,03%
TOTAL	145	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 27 – Oportunidade de treinamento



Fonte: pesquisa

Os resultados indicam que a preocupação de oferecer treinamento aos funcionários é grande. Contudo, muitos entrevistados demonstraram que receberam treinamento na loja onde trabalha depois de ter solicitado, ou seja, a iniciativa partiu do vendedor e foi aceita pelo lojista.

4.4.11 Dificuldades no atendimento

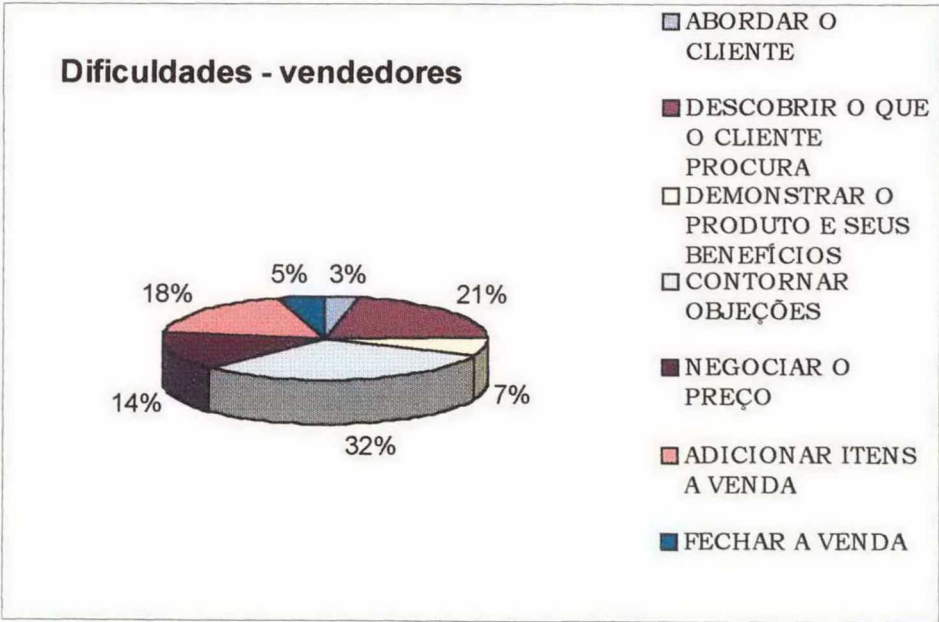
Nesta questão, os vendedores foram estimulados a citar livremente suas maiores dificuldades no atendimento ao cliente, dentre as alternativas oferecidas no questionário.

TABELA 33 – Dificuldades

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ABORDAR O CLIENTE	10	3,45%
DESCOBRIR O QUE O CLIENTE PROCURA	61	21,03%
DEMONSTRAR O PRODUTO E SEUS BENEFÍCIOS	20	6,90%
CONTORNAR OBJEÇÕES	90	31,03%
NEGOCIAR O PREÇO	42	14,48%
ADICIONAR ITENS A VENDA	53	18,28%
FECHAR A VENDA	14	4,83%
TOTAL	290	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 28 – Dificuldades



Fonte: pesquisa

Os resultados demonstram que a maior dificuldade dos profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu está relacionada às objeções dos clientes, como contorná-las. Relacionada a esta dificuldade, surge, em segundo grau, a questão de negociação de preços (a dificuldade citada pelos vendedores é em relação às formas de pagamento que a loja oferece ao cliente, ponto onde os vendedores não possuem nenhum poder de decisão).

Uma importante dificuldade percebida pelos entrevistados é a de adicionar itens à compra do cliente e outra é em relação à sondagem do cliente, para perceber o que exatamente este procura.

Vale a observação de que as dificuldades dos vendedores podem variar conforme o ramo da loja em que trabalham.

4.4.12 Clientes pessoais

Quanto a possuir clientes pessoais, ou seja, clientes que preferem ser atendidos por um vendedor em particular, os entrevistados se posicionaram de acordo com a tabela abaixo.

TABELA 34 – Clientes pessoais

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SIM	168	85,28%
NÃO	29	14,72%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

Os resultados indicam que a grande maioria possui clientes pessoais, mesmo aqueles com menos experiência em vendas. Este fato pode ser atribuído também à pré-disposição de muitos clientes em estabelecer uma relação mais pessoal com o vendedor, ou seja, preferem ser sempre atendidos pelo mesmo profissional, que já conhece suas preferências e necessidades.

4.4.13 Satisfação do cliente

Os entrevistados foram questionados a respeito de, na sua percepção, qual a frequência de clientes satisfeitos após seu atendimento. Os resultados podem ser observados abaixo.

TABELA 35 – Satisfação do cliente

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SEMPRE	86	43,65%
QUASE SEMPRE	111	56,35%
QUASE NUNCA	0	0,00%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 29 - Satisfação do cliente



Fonte: pesquisa

Nenhum dos vendedores entrevistados demonstraram reconhecer no cliente insatisfação pelo seu atendimento. Este resultado pode ter sido parcialmente induzido pela presença de lojistas ou gerentes no momento da entrevista.

A maioria afirma ter capacidade para deixar seus clientes satisfeitos quase em todas as oportunidades, ou seja quase sempre; e muitos afirmam que o conseguem sempre.

4.4.14 Perfil dos vendedores

Os vendedores foram questionados a respeito de dados pessoais e os resultados foram os descritos a seguir.

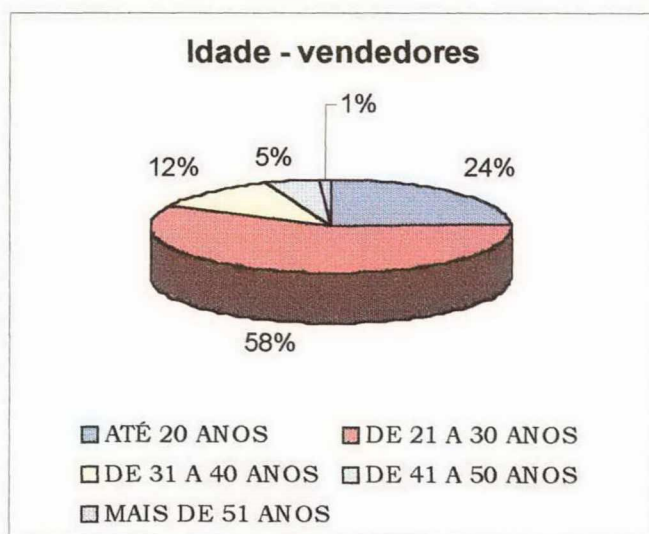
4.4.14.1 Idade dos vendedores

TABELA 36 – Idade - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
ATÉ 20 ANOS	48	24,37%
DE 21 A 30 ANOS	114	57,87%
DE 31 A 40 ANOS	23	11,68%
DE 41 A 50 ANOS	10	5,08%
MAIS DE 51 ANOS	2	1,02%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 30 – Idade - vendedores



Fonte: pesquisa

A maioria dos vendedores entrevistados está na faixa de 20 anos e muitos têm menos de vinte anos (apenas um entrevistado possui idade inferior a 18 anos). Este resultado pode ser atribuído também ao fato do grande número de lojas de moda jovem presentes no Shopping Itaguaçu, que exigem uma equipe de vendas mais jovem para aumentar a identificação do cliente com a loja.

4.4.14.2 Sexo dos vendedores

TABELA 37 – Sexo - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
MASCULINO	35	17,77%
FEMININO	162	82,23%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 31 – Sexo - vendedores



Fonte: pesquisa

A grande maioria de vendedores do Shopping Itaguaçu pertence ao sexo feminino. Este resultado também pode ter sido influenciado pelo grande número de lojas de moda feminina localizadas no shopping.

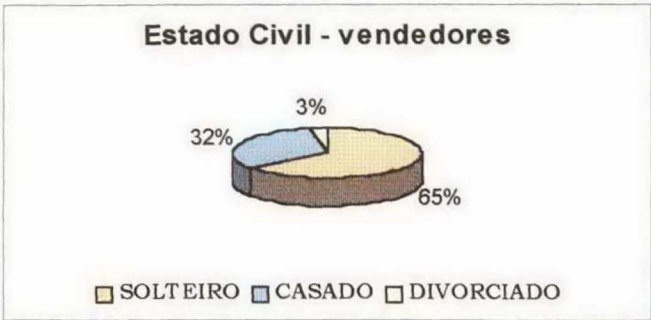
4.4.14.3 Estado Civil dos vendedores

TABELA 38 – Estado civil – vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
SOLTEIRO	128	64,97%
CASADO	63	31,98%
DIVORCIADO	6	3,05%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 32 – Estado civil - vendedores



Fonte: pesquisa

A maior porção de vendedores é solteira. Este fato está diretamente relacionado à média de idade dos entrevistados, muito jovens (82% tem menos de 30 anos).

4.4.14.4 *Bairro onde mora - vendedores*

TABELA 39 – Bairro onde mora - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
NO MESMO BAIRRO QUE TRABALHA	24	12,18%
OUTROS BAIRROS DE SÃO JOSÉ	88	44,67%
BAIRROS DE FLORIANÓPOLIS	60	30,46%
BAIRROS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	25	12,69%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 33 – Bairro onde mora - vendedores



Fonte: pesquisa

Os resultados mostram que a maioria dos vendedores entrevistados mora perto de seu local de trabalho, 12% mora no mesmo bairro e 45% mora nos bairros do mesmo município. Muitos moram em bairros do município de Florianópolis e outros em outros municípios da região metropolitana, excetuando Florianópolis e São José.

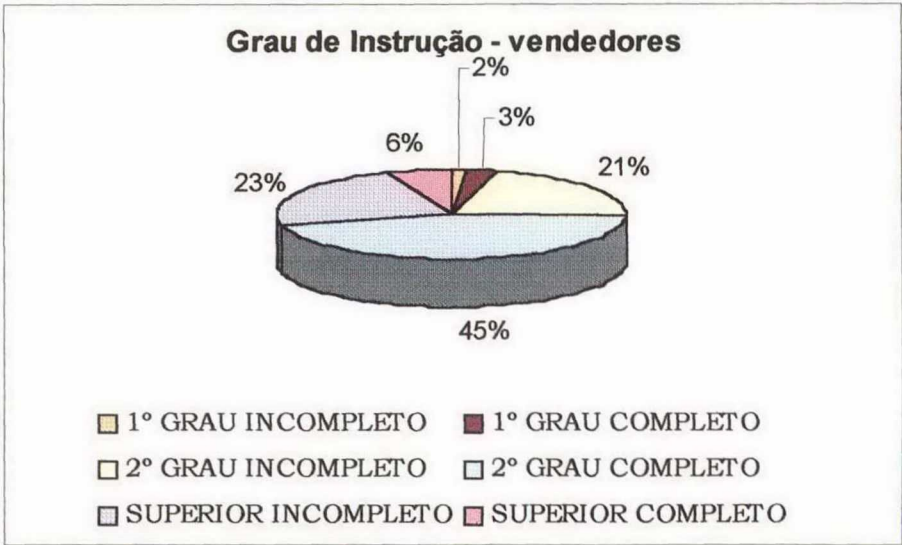
4.4.14.5 Grau de instrução dos vendedores

TABELA 40 – Grau de instrução - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
1º GRAU INCOMPLETO	3	1,52%
1º GRAU COMPLETO	5	2,54%
2º GRAU INCOMPLETO	42	21,32%
2º GRAU COMPLETO	90	45,69%
SUPERIOR INCOMPLETO	45	22,84%
SUPERIOR COMPLETO	12	6,09%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 34 – Grau de instrução - vendedores



Fonte: pesquisa

A maior parcela de vendedores tem, pelo menos, o segundo grau completo. Destes, muitos deram início aos estudos de nível superior, porém, apenas 6 % concluíram. Estes provavelmente não conseguiram espaço no mercado de trabalho na área em que se graduaram.

A idade da maioria dos vendedores pode justificar, até certo ponto, o resultado relacionado ao nível de escolaridade.

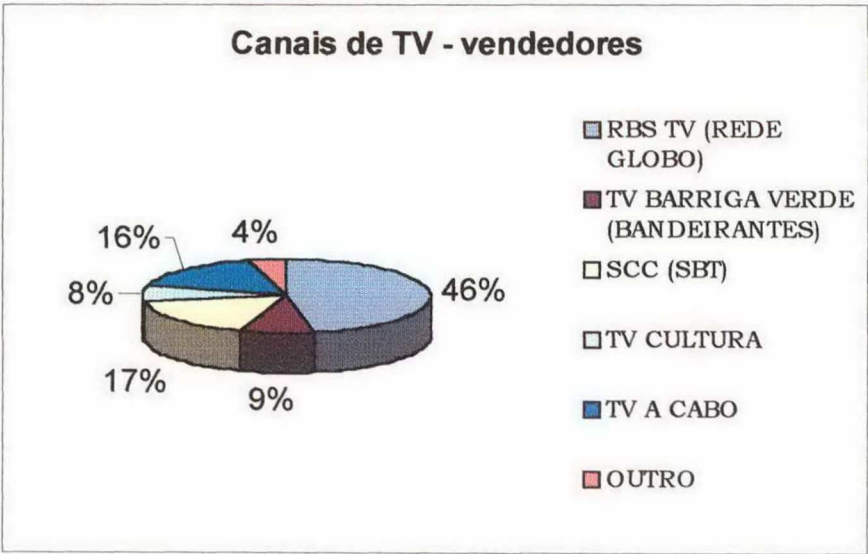
4.4.14.6 Canais e programas de TV preferidos pelos vendedores

TABELA 41 – Canais de TV - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
RBS TV (REDE GLOBO)	148	46,84%
TV BARRIGA VERDE (BANDEIRANTES)	27	8,54%
SCC (SBT)	53	16,77%
TV CULTURA	24	7,59%
TV A CABO	50	15,82%
OUTRO	14	4,43%
TOTAL	316	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 35 – Canais de TV - vendedores



Fonte: pesquisa

TABELA 42 – Programas de TV - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
NOVELAS	78	18,53%
FILMES	87	20,67%
TELEJORNAIS	125	29,69%
PROGRAMAS DE ENTREVISTAS	87	20,67%
OUTROS	44	10,45%
TOTAL	421	100,00%

Fonte: pesquisa

O canal de TV mais assistido pelos vendedores é o da RBS (Globo), porém, uma considerável porção prefere o SCC (SBT). Muitos têm acesso à TV à cabo e assinalaram apenas esta alternativa.

Quanto ao programa mais assistido pelos vendedores, os resultados não indicam uma preferência absoluta. A maioria assiste aos telejornais e os resultados desta pesquisa contradizem a crença popular de que as mulheres assistem sempre novelas, pois, apesar de os entrevistados serem em maioria do sexo feminino, a alternativa referente às novelas não teve resultado muito representativo.

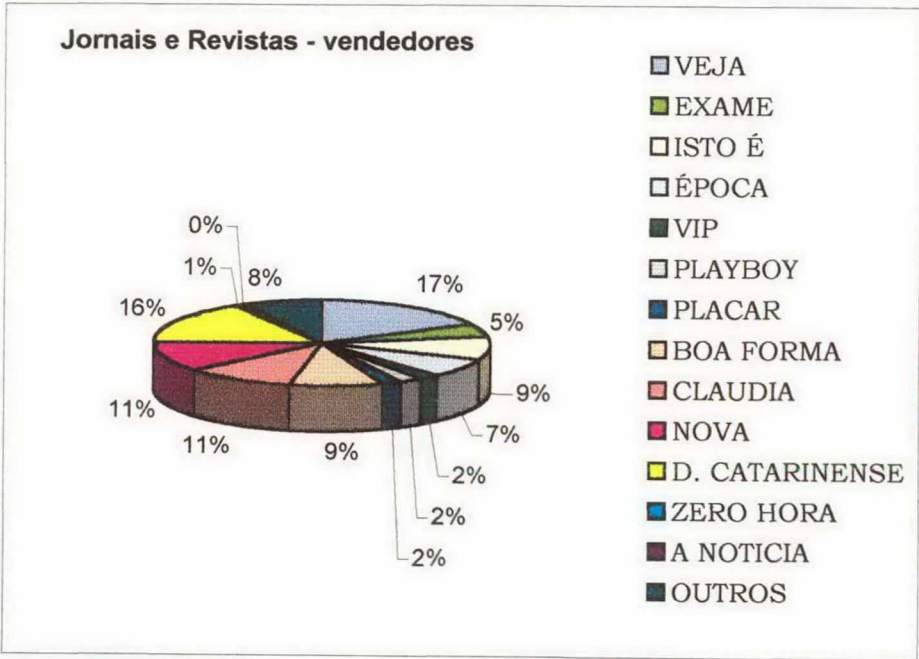
4.4.14.7 Jornais e revistas preferidos pelos vendedores

TABELA 43 – Jornais e revistas - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
VEJA	101	17,24%
EXAME	30	5,12%
ISTO É	50	8,53%
ÉPOCA	42	7,17%
VIP	11	1,88%
PLAYBOY	14	2,39%
PLACAR	11	1,88%
BOA FORMA	52	8,87%
CLAUDIA	62	10,58%
NOVA	67	11,43%
D. CATARINENSE	95	16,21%
ZERO HORA	5	0,85%
A NOTICIA	1	0,17%
OUTROS	45	7,68%
TOTAL	586	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 36 – Jornais e revistas - vendedores



Fonte: pesquisa

Como indicam os resultados, 16 % dos vendedores costumam ler o jornal Diário Catarinense, mas muitos indicaram outros jornais na categoria outros. Como consequência do elevado número de mulheres, as revistas femininas somam 31% das preferências de leitura (outras foram indicadas como categoria outros). Muitos vendedores selecionaram mais de três alternativas, o que demonstra que um bom número de vendedores tem o hábito da leitura.

4.4.14.8 Renda familiar dos vendedores

TABELA 44 – Renda familiar - vendedores

ALTERNATIVAS	RESPOSTAS	%
até 3 salários mínimos	11	5,58%
de 3 a 6 salários mínimos	66	33,50%
de 6 a 10 salários mínimos	71	36,04%
de 10 a 20 salários mínimos	41	20,81%
acima de 20 salários mínimos	8	4,06%
TOTAL	197	100,00%

Fonte: pesquisa

GRÁFICO 37 – Renda familiar - vendedores



Fonte: pesquisa

Os resultados indicam que uma minoria representa a faixa de renda familiar mensal de até três salários mínimos (o valor do salário mínimo considerado nesta pesquisa foi o de R\$ 151,00). A maioria está dividida em porções quase equivalentes de renda familiar entre 3 e 6 salários mínimos e entre 6 e 10 salários mínimos.

O fato de que a maioria dos vendedores é jovem, solteiro e ainda morar com a família pode ter influenciado o resultado desta questão.

5 METODOLOGIA PARA TREINAMENTO DE VENDEDORES DO SHOPPING ITAGUAÇU

De acordo com os resultados obtidos nas pesquisas junto aos lojistas e gerentes das lojas pesquisadas e seus respectivos vendedores, faz-se necessária a elaboração de uma proposta de treinamento direcionada às necessidades identificadas.

Segundo informações obtidas junto aos lojistas pesquisados, um treinamento para os profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu deve abordar os seguintes assuntos: técnicas de vendas e atendimento ao cliente. Deve se concentrar em melhorar a motivação dos vendedores, nas técnicas de abordagem, sondagem (problema detectado também pelo alto índice de troca de mercadorias devido a uma falha do vendedor em encontrar o presente ideal para o cliente), demonstração dos produtos, manejo de objeções, negociação e fechamento de venda.

As informações obtidas junto aos vendedores também se configuram de forma semelhante: sentem necessidade de treinamento em técnicas de vendas em geral e motivação.

A falta de tempo e a escassez de recursos surgiram como dois importantes complicadores no treinamento destes profissionais. Por este motivo, sugere-se um programa objetivo, que trate dos aspectos mais importantes de forma clara e de fácil compreensão, a um custo mais acessível, permitindo que um número maior de vendedores tenha acesso ao programa.

O primeiro passo a ser dado, antes do início do treinamento, é uma preparação dos treinandos. Eles devem ser sensibilizados por seus superiores (lojistas e gerentes) a respeito da importância do evento, ou seja, devem ser motivados, aumentando a capacidade de compreensão e absorção do conhecimento. A valorização do treinamento aumentará muito o aproveitamento dos treinandos.

No início do treinamento, deve-se esclarecer que a missão do vendedor não é apenas vender produtos, é satisfazer um desejo ou necessidade do cliente. O cliente pode fazer uma grande compra em uma determinada loja, mas não se sentir satisfeito (estimular a compra impulsiva do cliente pode ser prejudicial, pois este pode se sentir ludibriado e manipulado, criando uma atitude negativa em relação à loja). A verdadeira função do vendedor é conseguir transformar a necessidade do cliente em vendas.

Uma segunda etapa do treinamento deve ensinar aos vendedores a importância de se preparar para o dia de trabalho. Esta preparação envolve a verificação de limpeza e organização da loja, observação das mercadorias que chegaram e quais não estão mais disponíveis, possíveis

alterações de preços e o conhecimento da concorrência. Para esta preparação, o vendedor deve compreender a necessidade de chegar mais cedo ao seu local de trabalho, que, sendo um shopping, possibilita que ele circule observando outras lojas e tenha tempo para executar outras tarefas em sua própria loja. Esta preparação é fundamental para dar mais segurança ao vendedor no momento do atendimento (ele sabe onde as mercadorias novas estão localizadas, ele sabe que não pode oferecer determinado item que não está mais disponível em estoque, ou informar corretamente o preço de uma mercadoria remarcada), e passam ao cliente maior credibilidade.

Já envolvendo as técnicas de venda, o primeiro assunto a ser tratado em um programa de treinamento é o de como abordar o cliente. É comum que o cliente assuma uma postura defensiva em relação ao vendedor (até porque pode ter sido mal atendido inúmeras vezes e prefere manter a distância), mas o vendedor deve aproveitar esta oportunidade para estabelecer contato com o cliente. O primeiro ponto que deve estar claro para o vendedor é de que ele deve estar aparentemente ocupado no momento em que o cliente entra na loja (se estiver na porta da loja, olhando fixamente para o cliente que pretende entrar na loja, pode intimidá-lo). O segundo ponto importante é que o cliente deve ser cumprimentado sempre com cordialidade, pelo menos 5 segundos após a sua entrada. Se estiverem todos ocupados, mesmo assim, o cliente deve ser cumprimentado. Vale lembrar que este primeiro momento pode determinar todo o sucesso do atendimento, por isso, deve ser tratado com atenção.

O cliente jamais deve ser julgado pela sua aparência (inúmeros casos práticos de erros ocorridos em decorrência de pré-julgamento podem ser citados pelos próprios vendedores), porém, a aparência pode indicar um pouco da pessoa, de como ela prefere ser tratada. A sensibilidade do vendedor é um fator importante neste momento. Ele deve identificar rapidamente a melhor maneira de abordar aquele cliente, com informalidade ou com cerimônia.

O passo seguinte a ser abordado no treinamento deve ser o de sondagem do cliente. Este é um momento importante e que determina muito o sucesso da venda. O vendedor deve aprender a utilizar perguntas abertas, que estimulem o diálogo, com o objetivo de compreender o que o cliente procura, com o maior grau de detalhes quanto for possível. Isto provoca uma economia de tempo para ambos, pois o vendedor, sabendo exatamente o que agrada o cliente, reduzirá sensivelmente o número de produtos a demonstrar, e o cliente se sente satisfeito por não ter que gastar seu tempo observando inúmeras mercadorias não relacionadas com seu objetivo. Uma boa sondagem reduz muito a insatisfação dos clientes e o índice de trocas de mercadorias em um momento futuro.

A etapa seguinte diz respeito à demonstração do produto. Com as informações obtidas na sondagem, o vendedor pode direcionar sua demonstração de acordo com o que despertará maior interesse do cliente. O importante, aqui, é ensinar o vendedor a explicar as principais vantagens e benefícios daquele produto. Para isso, o vendedor deve conhecer as características do produto que está vendendo, para que possa desenvolver uma demonstração coerente e convincente. É válido observar que um cliente não compra características, compra os benefícios que as características proporcionam.

O treinamento para os profissionais de vendas deve, agora, abordar o assunto objeções, geralmente a maior dificuldade dos vendedores. Para contornar as objeções dos clientes, o vendedor deve descobrir o motivo real da objeção. O cliente pode afirmar não gostar da mercadoria, mas o que não o agradou foi o preço. O vendedor precisa identificar o motivo correto da objeção para poder reagir a ela. Se o problema for o produto, ele pode demonstrar outro, se for o preço, ele pode oferecer condições de pagamento ou demonstrar outro produto mais barato. O vendedor deve aprender a contornar objeções com cordialidade e, em momento algum, ser insistente e indelicado com o cliente.

A etapa da venda em que o vendedor precisa negociar o preço é um momento em que o vendedor não deve estar sozinho. Ele pode enfatizar os benefícios do produto, a qualidade, as formas de pagamento possíveis, mas, mesmo assim, existem clientes que precisarão de um estímulo maior. Como o vendedor, freqüentemente, não tem autonomia para conceder um desconto ou um brinde, cabe à loja flexibilizar as políticas de descontos e proporcionar ao vendedor esta ferramenta (que deve ser utilizada em última instância). Geralmente, o cliente se sente satisfeito e efetua a compra, após sentir que fez um ótimo negócio.

Os assuntos fechamento de venda e adição de itens podem estar estreitamente relacionados. Ao tentar adicionar um item à venda, o vendedor poderá obter uma reação do cliente quanto à compra do primeiro produto. A proposta de adicionar itens à venda deve estar presente durante todo o processo de venda, com cuidado, com sensibilidade, e o cliente determinará o limite. O fundamental é que o vendedor procure adicionar produtos que correspondam ao gosto e perfil do cliente (caso contrário, o cliente pode bloquear imediatamente o processo de adição de itens), para isso é preciso que o vendedor identifique o perfil daquele cliente.

O fechamento da venda é um ponto muito delicado no processo de venda. É preciso ensinar aos treinandos o momento exato de fechar uma venda, que depende, novamente do tato e

sensibilidade do profissional. Podem ocorrer erros e uma venda ser fechada antes que o cliente esteja satisfeito com sua compra, ou o fechamento da venda pode demorar muito e o cliente se desmotivar a efetuar a compra. O caso do cliente que demonstra ter gostado do produto, gostado do preço e das condições, mas prefere perguntar a um familiar ou pensar mais um pouco, pode-se oferecer a este cliente que telefone para esta pessoa, se ele não aceitar, pode estar ocultando uma objeção que não foi detectada e o atendimento volta à etapa das objeções.

Freqüentemente, o atendimento ao cliente não pára com a saída do cliente da loja. Ele pode pedir algo ao vendedor, ou este pode ter prometido algum favor. O vendedor deve compreender que deve cumprir toda e qualquer promessa feita ao cliente. Se o vendedor prometeu telefonar, deve telefonar, se prometeu verificar se existe determinado produto em outra loja, deve fazer. Isto provocará um sentimento de valorização e poderá consolidar o relacionamento com este cliente. O caso de troca de mercadorias também deve ser tratado com total dedicação (o cliente deve ser satisfeito). Os contatos com o cliente no período pós-venda são igualmente importantes e ao vendedor isto precisa ficar muito claro.

Ao fechar o programa de treinamento, deve-se enfatizar que a missão do vendedor é a de satisfazer o desejo e a necessidade do cliente e, igualmente importante, manter este cliente satisfeito mesmo após sua saída da loja. Além disso, deve-se demonstrar ao vendedor que a propaganda mais importante, tanto da loja, quanto do seu próprio desempenho, é a feita pelo cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as informações obtidas na presente pesquisa e com conclusões pessoais, pode-se afirmar que os objetivos do trabalho foram atingidos. Destacando-se, mais detalhadamente os itens abaixo.

6.1 Identificar os tipos de treinamento

Segundo a pesquisa bibliográfica realizada, CHIAVENATO (1994) aponta como principais tipos de treinamento o desenvolvimento humano, direcionado à educação do indivíduo em termos gerais, e o treinamento que ensina técnicas e procedimentos no desempenho das funções relacionadas ao cargo do indivíduo (item 2.1 deste trabalho).

É este segundo tipo de treinamento que está sendo tratado neste trabalho.

6.2 Levantar as possíveis falhas no atendimento a clientes segundo os lojistas

Com base em diversas informações contidas neste trabalho, podemos destacar que as principais falhas no atendimento ao cliente detectadas junto às lojas pesquisadas estão relacionadas à falta de motivação dos vendedores e a técnicas de vendas em geral (apontadas no item 4.2.9 deste trabalho).

Estas falhas são decorrentes da falta de treinamento ou da necessidade em rever pontos de treinamento em vendas, com os vendedores que já foram treinados (haja vista que o treinamento deve ser um processo contínuo).

Estas falhas podem acarretar em mau atendimento ao cliente e, como consequência, a insatisfação do cliente, frustração do vendedor; e alta rotatividade de profissionais de vendas nas lojas onde estes problemas foram detectados.

6.3 Identificar as principais dificuldades do profissional de vendas

De acordo com o item 4.4.11 deste trabalho, as maiores dificuldades encontradas pelos vendedores entrevistados no atendimento ao cliente são: sondagem do cliente (21%), manejo de objeções (32%), negociação de preço (14%) e adição de itens à venda (18%).

Todas estas dificuldades devem estar contidas em uma proposta de treinamento que aborde técnicas de venda.

6.4 Identificar a posição dos lojistas quanto à questão do treinamento

Os resultados da pesquisa realizada junto aos lojistas e gerentes do Shopping Itaguaçu apontam que a maioria dos entrevistados (62%) trabalha com vendedores que possuem treinamento em vendas e muitos (38%) oferecem treinamento aos seus funcionários. Ou seja, a maioria dos lojistas entende a importância de se treinar os profissionais de vendas.

Contudo, muitas lojas pesquisadas (38%) não têm sequer um vendedor com treinamento, o que dificulta que o trabalho seja executado de maneira profissional e exige que o atendimento ao cliente esteja sujeito a improvisos e à intuição do vendedor, e, muito provavelmente, a falta de profissionalismo pode trazer problemas à loja.

6.5 Analisar os motivos que prejudicam o treinamento dos vendedores

Os lojistas e gerentes entrevistados apontaram como principais motivos que dificultam o treinamento de seus vendedores os seguintes: custos (30%), falta de oportunidade (23%) e falta de tempo (32%).

Estes agentes dificultadores podem ser amenizados com a apresentação de uma proposta objetiva de treinamento, abordando apenas os aspectos mais relevantes e necessários, reduzindo a duração do treinamento, sem comprometer a qualidade. Os custos deste treinamento podem ser reduzidos se a proposta tiver como prioridade o volume de profissionais a serem treinados, baixando os custos por treinando.

6.6 Apresentar uma proposta de treinamento para profissionais de vendas

A proposta de treinamento para os profissionais de vendas do Shopping Itaguaçu está disponível no item 5 do presente trabalho.

6.7 Conclusão

De acordo com os resultados obtidos na presente pesquisa, pode-se afirmar que a preocupação dos lojistas e gerentes pesquisados no Shopping Itaguaçu com o treinamento é crescente e muitos já inseriram programas de treinamento em seus procedimentos de contratação. Alguns ainda não se conscientizaram da grande necessidade de operar com uma equipe de vendas bem preparada, atribuindo aos custos e falta de tempo a responsabilidade pela ausência de treinamento de seus funcionários. A Administração do Shopping Itaguaçu está atenta a estes fatos e tem oferecido várias oportunidades para os vendedores se reciclarem e aperfeiçoarem seus conhecimentos.

Fica clara a necessidade de preparar e manter qualificados os profissionais de vendas, aqueles que mais interagem com o cliente. No mercado competitivo de hoje, terá vantagem competitiva aquele que encantar o cliente com o ótimo atendimento.

ANEXO 1 - DOCUMENTO À ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING ITAGUAÇU



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

À GERÊNCIA DO SHOPPING ITAGUAÇU

Vimos por meio desta declarar que a aluna CAMILA STECKERT vem desenvolvendo seu trabalho de conclusão do Curso de Administração com orientação dos professores GERSON RIZZATTI e Dr. PAULO CÉSAR DA CUNHA MAYA das áreas de Recursos Humanos e Marketing, respectivamente.

Para viabilizar seu trabalho, se faz necessária uma pesquisa de campo junto a lojistas de shopping center e vendedores e o local escolhido foi o SHOPPING ITAGUAÇU.

A pesquisa tem como objetivo a coleta de informações para a elaboração de uma proposta de treinamento para os profissionais de vendas do varejo e serão abordados os seguintes aspectos:

- Junto aos lojistas – como a loja está posicionada quanto a questão do treinamento .
- Junto aos vendedores – se conhece/utiliza as técnicas de venda e suas principais dificuldades no atendimento ao cliente.

O objetivo é entrevistar todas as lojas que se interessarem em fazer parte do universo de pesquisa, excetuando-se lojas de serviços, lojas *self service* e lojas da praça de alimentação.

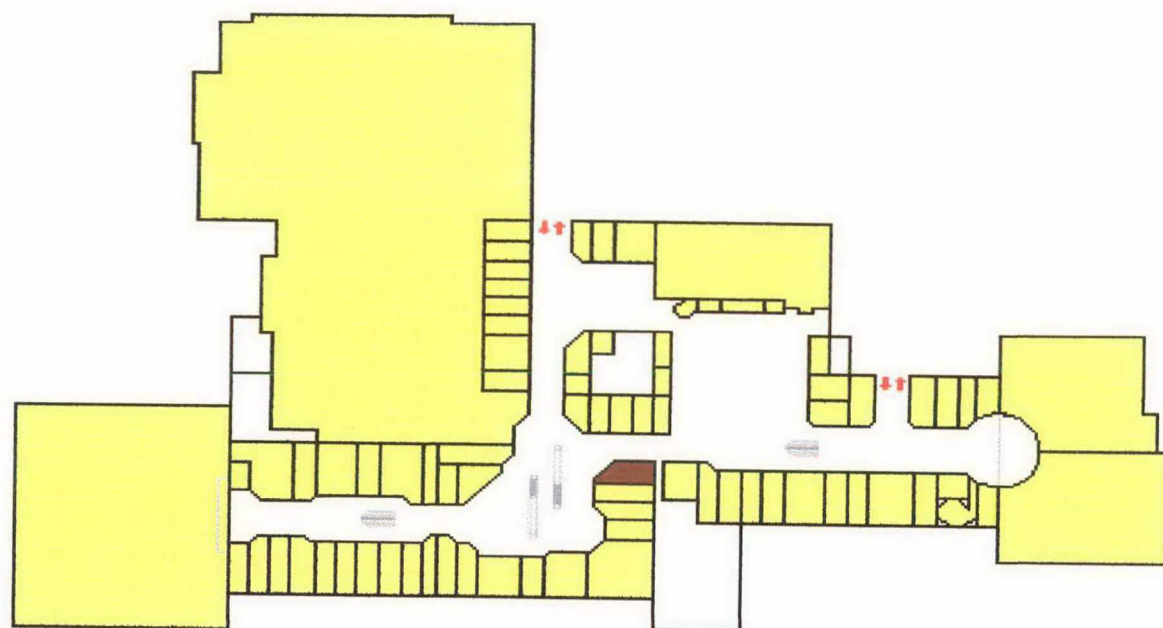
Esta pesquisa não representa ônus para o shopping, visto que a aluna assumirá todos os custos referentes à pesquisa. Não se faz necessária a mobilização de equipes internas ao shopping como segurança e limpeza. Apenas solicitamos que sejam devidamente comunicados das datas de realização da pesquisa, quando estas forem determinadas.

Atenciosamente,

Prof. Mário de Almeida
Coordenador de Estágios

ANEXO 2 - FOTO EXTERNA DO SHOPPING ITAGUAÇU



ANEXO 3 - PLANTA BAIXA DO PISO INFERIOR

ANEXO 4 - PLANTA BAIXA DO PISO SUPERIOR

ANEXO 5 - LISTA DE LOJAS DO SHOPPING ITAGUAÇU

10 Pastéis

A Bruxa
 A outra face do ouro
 Acqua way
 Aladiah
 Allochi
 Alotrópicos
 Aquarela discos
 Arezzo
 Art & Copy
 Art & Play
 Arte acessórios
 Athletic way
 BDN
 Bakilô
 Banco 24 horas
 Banco Itaú
 Banco do Brasil
 Base co.
 Batatas & poemas
 Beck's
 Berço de ouro
 Beth bordados baby
 Big dog
 Bob's
 Bobby blues
 Bruna celulares
 Café express
 Capitão gourmet
 Carmem Steffens
 Casa dos Biquinis
 Catarina Fashion
 Champs Sports
 China-town
 Chuvisco
 Cia da moda
 Cinema I
 CinemaII
 Cinema III
 Colcci
 Companhia do Frango
 Companhia do Mar
 Corcua
 Delícia de minas
 Dit's
 Dkrause

Fast Food

Moda feminina
Bijouterias finas
Parque aquático
Moda feminina
Moda íntima
Moda jovem
CD's
Calçados femininos
Serviços (xerox, carimbos)
Parque de diversões
Bijouterias / acessórios
Equipamentos para ginástica
Caixa eletrônico do banco
Moda jovem
Caixa eletrônico
Caixa eletrônico
Caixa eletrônico
Moda masculina
Fast food
Moda jovem
Moda infantil
Moda infantil
Fast food
Fast food
Moda jovem
Venda/serviços/telefones
Cafeteria
Fast food
Moda feminina
Moda praia
Moda feminina
Artigos esportivos
Fast food
Confeitaria
Moda masculina

Moda jovem
Fast food
Fast food
Moda jovem
Fast food
Moda praia
Cristais/porcelanas

LISTA DE LOJAS DO SHOPPING ITAGUAÇU

Doce Beijo
 Donna Vetzo
 Du Homem
 FC Kid's
 Farmais
 Felipe Ferreira
 Franco Giorgi
 Free Pizza
 Gameland
 Gatos & Atos
 Gouli
 Granpiso
 Grazziotin
 Grelhados e cia.
 Happy
 Happy man
 Hering Store
 Juli & Burk
 Khronos
 Krapytus
 L'Minnie
 Le Postiche
 Livraria Nobel
 Lotérica Estrela
 Macarronada Italiana
 Makenji
 Malandru's
 Marrakech
 Matrix
 Maxxim
 Mc Donald's
 Mc Donald's - quiosque
 Modamania
 Mormaii
 Multcar
 Naguchi
 Neill's Action
 Nickname
 Nine to Five
 Nitrogen
 O Bolsao
 O Boticário
 O Manezinho
 Oficina do Vidro
 Oficina de Costura
 Paddock's
 Papelaria Serta
 Passarela
 Pedras Brasileiras

continuação
 Bomboniere
 Moda feminina
 Moda masculina
 Moda infantil
 Farmácia
 Moda jovem
 Moda masculina
 Fast food
 Brinquedos
 Moda jovem
 Moda feminina
 Pisos e revestimentos
 Loja de departamentos
 Fast food
 Moda feminina
 Moda masculina
 Moda feminina/masculina/infantil
 Cosméticos e perfumaria
 Equipamentos de segurança
 Moda feminina
 Bomboniere
 Bolsas/malas
 Livraria
 Casa lotérica
 Restaurante
 Moda jovem
 Moda infantil
 Moda feminina
 Inexistente
 Informática
 Fast food
 Sorveteria
 Moda jovem
 Moda jovem
 Inexistente
 Moda jovem
 Moda jovem
 Moda infantil
 Moda feminina
 Moda feminina
 Moda feminina grande
 Perfumaria / cosméticos
 Fast food
 Cristais / porcelanas / velas
 Conserto de roupas
 Moda jovem
 Papelaria
 Calçados
 Pedras / presentes

LISTA DE LOJAS DO SHOPPING ITAGUAÇU

Physical
 Pieri Sport
 Pijamas & Pijamas
 Planetcap
 Posto Galo
 Quevedo
 República Side
 Rota 1
 Rouparia
 Rádio Fashion Kids
 Samuka
 Ships Burger
 Sirène
 Sleep Well
 Solopizza
 Napoli
 Stoc
 Sul Nativo
 Super Star
 Thayse
 Tibaux piso superior
 Tibaux piso inferior
 Tim Telesc Celular
 Toque mágico
 Toy center
 Unimed
 Vadel
 Velzyland
 Walkers Footwear
 You need tenis

continuação
Moda feminina
Artigos esportivos
Moda pijamas
Bordados computadorizados
Posto de combustível
Ótica
Moda jovem
Moda jovem
Moda jovem
Moda infantil
Banca de revistas
Fast food
Perfumaria / cosméticos
Colchões e camas
Fast food
Sorveteria
Supermercado
Moda jovem
Bonecos e roupas importados
Moda jovem
Joalheria e relojoaria
Joalheria e relojoaria
Serviços / telefones
Artigos esotéricos
Brinquedos
Inexistente
Fotografia
Moda jovem
Calçados
Artigos esportivos

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA JUNTO AOS LOJISTAS DO SHOPPING ITAGUAÇU

(Utilize o verso se necessário)

Este questionário tem como objetivo a coleta de informações para trabalho acadêmico do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com autorização da Administração do Shopping Itaguçu.

Sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas serão utilizadas apenas para orientação do trabalho acadêmico.

A sua colaboração e a de sua equipe são muito importantes...

Agradecemos a sua colaboração.

1. Qual o ramo de sua loja?

- 1.1 () Moda feminina / masculina
- 1.2 () Moda infantil
- 1.3 () Calçados femininos / masculinos
- 1.4 () Perfumaria e cosméticos
- 1.5 () Livraria e papelaria
- 1.6 () Artigos e acessórios em couro
- 1.7 () Joalheria / relojoaria
- 1.8 () Outro _____

7. Quais os principais impedimentos para o treinamento de sua equipe?

- 7.1 () Custos
- 7.2 () Falta de oportunidades
- 7.3 () Falta de interesse da equipe
- 7.4 () Franqueador
- 7.5 () Falta de tempo
- 7.6 () Outros. Quais? _____
- 7.7 () Não sei

2. Quantos vendedores possui sua loja somando-se os dois turnos?

8. Quais os assuntos deveriam ser abordados em um treinamento de vendas para sua equipe?

- 8.1 () Atendimento aos clientes
- 8.2 () Técnicas de venda
- 8.3 () Outro _____

3. Como você considera o desempenho de sua equipe de vendas?

- 4 Muito bom
- 3 Bom
- 2 Regular
- 1 Insuficiente

9. Atribua um conceito para cada quesito abaixo, relacionado à sua equipe de vendas, de acordo com a seguinte tabela:

4	3	2	1
Muito bom	Bom	Regular	Insuficiente

4. Seus vendedores possuem treinamento em vendas?

- 4.1 () Sim
- 4.2 () Não

5. Se sim, quantos? _____

6. Qual a origem do treinamento destes vendedores?

- 6.1 () Fornecido pela própria loja.
- 6.2 () Iniciativa do próprio vendedor.
- 6.3 () Outro. Qual? _____
- 6.4 () Não sei informar.

Aparência	4	3	2	1
Postura	4	3	2	1
Motivação	4	3	2	1
Cordialidade	4	3	2	1
Abordagem ao cliente	4	3	2	1
Sondagem do cliente	4	3	2	1
Demonstração dos produtos	4	3	2	1
Manejo de objeções	4	3	2	1
Negociação de preços	4	3	2	1
Fechamento da venda	4	3	2	1

10. Como é o índice de devolução de mercadorias em sua loja?

- 5 Muito baixo
- 4 Baixo
- 3 Indiferente
- 2 Alto
- 1 Muito Alto

11. Qual o motivo mais freqüente para estas devoluções?

- 11.1 () Produto com defeito.
- 11.2 () Arrependimento pela compra.
- 11.3 () Presente recebido.
- 11.4 () Outro. _____

12. Na sua opinião, como o cliente considera o atendimento em sua loja?

- 4 Muito bom
- 3 Bom
- 2 Indiferente
- 1 Fraco

13. Qual a sua idade? _____

14. Qual seu sexo?

- 15.1 () Masculino
- 15.2 () Feminino

15. Qual seu estado civil? _____

16. Em que bairro você mora?

17. Qual o seu nível de instrução?

- 16.1 () 1º grau incompleto
- 16.2 () 1º grau completo
- 16.3 () 2º grau incompleto
- 16.4 () 2º grau completo
- 16.5 () superior incompleto
- 16.6 () superior completo

18. Quais canais de TV você prefere assistir?

- 17.1 () RBS TV (Rede Globo)
- 17.2 () TV Barriga Verde (Bandeirantes)
- 17.3 () SCC (SBT)
- 17.4 () TV Cultura
- 17.5 () TV a cabo. Canais: _____
- 17.6 () Outro _____

19. Quais programas de TV prefere assistir?

- 18.1 () Novelas
- 18.2 () Filmes
- 18.3 () Telejornais
- 18.4 () Programas de entrevistas
- 18.5 () Outro. _____

20. Que jornais e revistas prefere ler?

- 19.1 () Veja
- 19.2 () Exame
- 19.3 () Isto É
- 19.4 () Época
- 19.5 () Vip
- 19.6 () Playboy
- 19.7 () Placar
- 19.8 () Boa Forma
- 19.9 () Claudia
- 19.10 () Nova
- 19.11 () D.Catarinense
- 19.12 () Zero Hora
- 19.13 () A Notícia
- 19.14 () Outros _____

21. Qual a renda¹ mensal de sua família?

- 20.1 () até R\$ 453,00
- 20.2 () de R\$ 454,00 a R\$ 906,00
- 20.3 () de R\$ 907,00 a R\$ 1.510,00
- 20.4 () de R\$ 1.511,00 a R\$ 3.020,00
- 20.5 () acima de R\$ 3.021,00

22. Alguma sugestão?

1. Base no salário mínimo em outubro/2000, de R\$ 151,00.

Agradecemos muito sua colaboração!

**QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA JUNTO AOS VENDEDORES DO
SHOPPING ITAGUAÇU**
(Utilize o verso se necessário)

Este questionário tem como objetivo a coleta de informações para trabalho acadêmico do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, com autorização da Administração do Shopping Itaguaçu.

Sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas serão utilizadas apenas para orientação do trabalho acadêmico.

Sua colaboração é muito importante...

Agradecemos a colaboração.

1. Por que você se tornou vendedor(a)?

2. Qual a sua experiência em vendas?

2.1 () Poucos meses

2.2 () De 6 meses a um ano

2.3 () Um ano

2.4 () um ano e meio

2.5 () dois anos ou mais

3. Você já trabalhou como vendedor(a) em outras empresas?

3.1 () Sim

3.2 () Não

4. Se sim, a empresa era do mesmo ramo?

4.1 () Sim.

4.2 () Não. Qual era o ramo?

5. Como você considera seu desempenho em vendas?

5 Muito bom

4 Bom

3 Indiferente

2 Fraco

1 Muito Fraco

6. O que poderia melhorar seu desempenho? Se preferir, marque mais de uma alternativa.

6.1 () Motivação

6.2 () Maior conhecimento dos produtos

6.3 () Treinamento em vendas

6.4 () Melhores produtos

6.5 () Maior sortimento de produtos

7. Você possui treinamento em vendas?

7.1 () Sim

7.2 () Não

8. Se sim, onde foi e qual a carga horária?

9. Qual foi sua opinião sobre o treinamento?

5 Muito bom

4 Bom

3 Indiferente

2 Fraco

1 Muito fraco

10.Como surgiu a oportunidade? Se preferir, marque mais de uma alternativa.

10.1 () A loja onde trabalho ofereceu.

10.2 () Outra empresa onde trabalhava ofereceu.

10.3 () Iniciativa própria.

11.Quais as suas principais dificuldades no atendimento ao cliente?

11.1 () Abordar o cliente.

11.2 () Descobrir o que o cliente procura.

11.3 () Demonstrar o produto e seus benefícios.

11.4 () Contornar objeções.

11.5 () Negociar preço.

11.6 () Adicionar itens à venda.

11.7 () Fechar a venda.

12. Você tem clientes pessoais?

12.1 () Sim 12.2 () Não

13. Você sente que o cliente saiu satisfeito depois de ter sido atendido por você:13.1 () Sempre
13.2 () Quase sempre
13.3 () Quase nunca**14. Qual a sua idade? _____****15. Qual seu sexo?**

15.1 () Masculino 15.2 () Feminino

16. Qual seu estado civil? _____**17. Em que bairro você mora?**
_____**18. Qual o seu grau de instrução?**17.1 () 1º grau incompleto
17.2 () 1º grau completo
17.3 () 2º grau incompleto
17.4 () 2º grau completo
17.5 () superior incompleto
17.6 () superior completo**19. Quais canais de TV você prefere assistir?**18.1 () RBS TV (Rede Globo)
18.2 () TV Barriga Verde (Bandeirantes)
18.3 () SCC (SBT)
18.4 () TV Cultura
18.5 () TV a cabo. Canais: _____
18.6 () Outro _____**20. Quais programas de TV prefere assistir?**19.1 () Novelas
19.2 () Filmes
19.3 () Telejornais
19.4 () Programas de entrevistas
19.5 () Outro. _____**21. Que jornais e revistas prefere ler?**20.1 () Veja 20.8 () Boa Forma
20.2 () Exame 20.9 () Claudia
20.3 () Isto É 20.10 () Nova
20.4 () Época 20.11 () D.Catarinense
20.5 () Vip 20.12 () Zero Hora
20.6 () Playboy 20.13 () A Notícia
20.7 () Placar 20.14 () Outros _____**22. Qual a renda¹ mensal de sua família?**21.1 () até R\$ 453,00
21.2 () de R\$ 454,00 a R\$ 906,00
21.3 () de R\$ 907,00 a R\$ 1.510,00
21.4 () de R\$ 1.511,00 a R\$ 3.020,00
21.5 () acima de R\$ 3.021,00**23. Alguma sugestão?**

_____***Agradecemos muito a sua colaboração!***

1. Base no salário mínimo em outubro/2000, de R\$ 151,00.

BIBLIOGRAFIA

- BERRY, Leonard. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 2ªed. v.3 São Paulo: Atlas, 1981.
- _____. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHURCHILL, et al. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1985.
- DRUCKER, Peter. *O futuro chegou*. Revista Exame. ed.710, nº6, 22/março. São Paulo: Editora Abril, 2000.
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de pessoal: relações industriais*. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FREEMANTLE, David. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FREITAS, Beatriz. *Marketing de relacionamento: como iniciar e manter*. Técnicas de Venda. Outubro/97. Curitiba: Editora Quantum, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, A. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas, nº2, v.35, março/abril. São Paulo, 1995.

HUBER, Gustavo. *Como perder vendas eficazmente*. Alshop notícias. nº63. outubro/2000. Campinas: Editora Alshop, 2000.

JEFFREY, J.R. *Capacitar a linha de frente*. HSM Management, ano 1, nº4. São Paulo: HSM, 1997.

KOTLER, Philip. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1988.

MATOS, Francisco Gomes de. *Administração para crescimento empresarial: habilidades gerenciais e desenvolvimento organizacional*. 4ªed. Rio de janeiro: LTC, 1982.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1994.

MONTALBÁN, Eduardo. *Guia prático de administração para empresários e gerentes*. 2ªed. São Paulo: Editora Lucre, 1996.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. *Relacionamento duradouro*. HSM Management, ano 1, nº4. São Paulo: HSM, 1997.

PETERS, T. & AUSTIN, N. *Excelência acima de tudo*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

ROGERS, Martha. *O modelo CRM*. HSM Management, ano 4, nº23. São Paulo: HSM, 2000.

SCHEWE, C. & HIAM, H. *MBA: curso prático: marketing*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

STANTON, Willian J. *Administração de vendas*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

STIMSON, Nancy. *Treinando seus funcionários: o guia do manager*. São Paulo: Clio Editora, 1994.

TOLEDO, Flávio de. *Treinamento eficaz do profissional de vendas: fator chave na gestão avançada*. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia. *Projetos e relatórios de pesquisa e administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VITOR, Tércio. *Bons vendedores não nascem prontos*. Técnicas de Venda. agosto/96. Curitiba: Editora Quantum, 1996.

<http://www.shoppingitaguacu.com.br> - home page do Shopping Itaguaçu.